



STRATEGIAN JALKAUTTAMISEN VARMISTAMINEN MYYNTIORGA- NISAATIOSSA

Mika Pursila

Juha Pursila

Opinnäytetyö
Tammikuu 2014
Liiketalouden koulutusoh-
jelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MIKA PURSILA JA JUHA PURSILA

Strategian jalkauttamisen varmistaminen myyntiorganisaatiossa

Opinnäytetyö 61 sivua
Tammikuu 2014

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kuinka yritys varmistaa strategian onnistuneen jalkautumisen myyntiorganisaatiossa. Työn tavoitteena on tuottaa uusia ideoita ja näkökulmia strategian jalkautumisen varmistamiseksi.

Strategian kunnollinen jalkautus on yritysjohdon suurimpia haasteita. Yrityksen strategian ja tavoitteiden tulee olla inspiroivia. Strategiaa johdettaessa tulee keskittyä erityisesti kolmeen osa-alueeseen: henkilöstöön, asiakkaisiin ja asiakaspalvelumalleihin. Yritysten tulee tuntea toimintaympäristönsä kunnolla ja analysoida omaa toimintaa suhteessa muihin toimijoihin. Asiakkaan määrittelemässä viitekehyksessä tulee toimia asiakkaan ehdoin ja on nähtävä mahdollisuudet tässä rajatussa ympäristössä. Uudet tietotekniset järjestelmät muuttavat liiketoimintaympäristöä. Omien ja asiakkaan järjestelmien ymmärtäminen ja tehokas hyödyntäminen avaavat uusia mahdollisuuksia. Markkinoilta saadut tiedot on pystyttävä nopeasti analysoimaan ja siirtämään osaksi päivittäistä toimintaa.

Kaksi eniten strategian jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttavaa asiaa ovat avoimuus sekä henkilöstön sitoutuminen, tämän vuoksi yrityksen kulttuurilla on suuri merkitys. Yrityksen johdon tulee kertoa strategian ydinajatus, suunta ja kehittämisen painopisteet selkeästi ja kiteytetysti. Yritysten tulee myös panostaa tiimityöskentelymallien kehitykseen sekä työntekijöiden itsensä johtamistaitoihin. Yritysten tulee luoda selkeät strategioita tukevat tavoitteet, mittarit ja raportointimallit. Tulokset analysoidaan ja tuloksista tulee antaa rakentava palaute. Strategiaa on markkinoitava myös asiakkaan suuntaan.

Palvelumallien toimivuutta pitää tutkia säännöllisesti ja muokata niitä tarvittaessa. Toimintojen laatua pitää kehittää koko ajan tavanomaisesta kohti erinomaista. Johtamisen tavoitteena tulisi olla organisaation suorituskyvyn kasvattaminen. Strategian jalkautustyö vaatii reilusti aikaa, johdon sitoutumista ja omalla esimerkillä johtamista. Kun strategia on implementoitunut päivittäiseen työskentelyyn ja se tuottaa halutunlaista tulosta, on strategia tällöin jalkautunut onnistuneesti.

Asiasanat: strategia, jalkautus, johtaminen, toimintaympäristö, raportointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

PURSILA, MIKA & PURSILA, JUHA

Ensure that a strategy is successfully implemented in the sales organization

Bachelor's thesis 61 pages
January 2014

The purpose of the thesis was to study how to ensure that a strategy is successfully implemented in the sales organization. The study aims at generating new ideas and insights on the practical realization of the selected strategy.

One of the biggest challenges faced by the company management is the proper implementation of a selected strategy. The company's strategy and goals have to be inspiring. In strategic management attention has to be paid to three areas in particular: personnel, customers and customer service models. Companies need to be fully familiar with their operational environment and analyse their business activities in relation to the other business partners. The frame of reference defined by the customer sets the guideline for how to act in accordance with the customer's terms and conditions and one has to identify and outline the opportunities available in this limited environment. The business environment is being changed by new IT systems. Understanding and effective utilization of one's own and customer's IT systems will open up new opportunities. The information collected from the market has to be analysed without delay and transferred into a part of the daily operations.

Two factors influencing most how well a strategy is put into practice include openness and the commitment of the personnel; therefore the company's business culture plays a major role in this process. It is imperative that the core idea, direction and the developmental focus points of the strategy are expressed clearly and concisely by the company management. It is also important that the company invests in the development of teamwork models, as well as employees' self-managing and self-leading skills. Companies need to create clear goals, measures and reporting models that support the strategy. The results are analysed and constructive feedback is to be given on the outcomes. The strategy needs to be marketed to the customer as well.

The functionality of the service models has to be checked on regular basis and, if need be, they will be modified. The quality of business activities is to be continuously developed from the standard level towards excellence. The objective of the management should lie on the increase of the organisation's performance. Putting the strategy into practice is a time-consuming process and it requires commitment at the managerial level, as well as leading with one's own example. When the strategy has been implemented into the daily operations in a manner that yields the desired outcomes, it can be concluded that the strategy has been successfully put into practice.

Key words: strategy, implementation, management, operational environment, reporting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	STRATEGIAN JOHTAMINEN	6
2.1	Strategian johtamisen haasteet.....	6
2.1.1	Inspiroiva strategia	7
2.1.2	Strategia luo arvoa.....	9
2.1.3	Tavoiteasetannan onnistuminen	10
2.2	Henkilöstö strategian toteuttajana.....	11
	Työntekijät ja tiimityö	12
2.3	Palkitseminen ja motivointi	14
2.4	Yrityskulttuuri.....	15
3	PÄIVITTÄISJOHTAMINEN	20
3.1	Päivittäisjohtamisen tavoitteita	20
3.2	Tiedon johtaminen	21
3.3	Laatu on yhtä kuin asiakastyytyväisyys.....	23
3.4	Laatujärjestelmät ja toimintamallit	26
3.5	Raportointi ja palaute.....	28
3.6	Oppiva ja muutoskykyinen yritys	30
4	ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	34
4.1	Uuden oppimisen hyöty	36
4.2	Oppimisen määritelmä ja tasot	37
4.3	Työssä oppimisen malli	39
5	MARKKINOINTI STRATEGIAN VARMISTAJANA.....	41
5.1	Markkinoinnin kasvava rooli strategiatyössä.....	41
5.2	Markkinointi kiteyttää asiakashyödyn	42
5.3	Brändi on kilpailuedun kiteytys	43
5.4	Asiakaspalvelumallit.....	45
5.5	Myyjät markkinoinnin asialla	48
6	YRITYKSEN TOIMINTA- JA KILPAILUYMPÄRISTÖ	51
6.1	Ketjuuntuneen päivittäistavarakaupan toiminta- ja kilpailuympäristö	51
6.2	Päivittäistavarakaupan tulevaisuudenkuvia	53
6.3	Toiminnanohjausjärjestelmät ja asiakastieto	54
6.4	Asiakastiedon hyödyntäminen	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	58
	LÄHTEET.....	60

1 JOHDANTO

Yritykset panostavat voimakkaasti strategian suunnitteluun. Yrityksen johdon tulee kertoa strategian ydinajatus, suunta ja kehittämisen painopisteet selkeästi ja kiteytetysti. Yritysten suurimmat haasteet liittyvät strategian implementointiin, eli siihen kuinka strategia saadaan liitettyä osaksi työntekijöiden päivittäistä työskentelyä. Strategian jalkautuksesta on kirjoitettu vähemmän kirjallisuutta kuin sen suunnittelusta. Yritykset hukkaavat paljon resurssejaan kun strategian jalkautus epäonnistuu tai jää puolitiehen. Tähän etsimme käytännön keinoja teorian pohjalta käytännön kokemukseen reflektoiden.

Näistä edellä mainituista syistä päädyimme valitsemaan juuri tämän haastavan ja mielenkiintoisen tutkimusaiheen, eli kuinka strategian jalkautus varmistetaan myyntiorganisaatiossa. Tämän opinnäytetyön tekijöiden tavoite on tutkia ja tuottaa tilaajayritysten myynninjohdolle uusia ideoita ja suoria suosituksia strategian jalkautumisen varmistamiseksi. Asioita käsitellään myynninjohdon näkökulmasta, joten lukijalta vaaditaan kohtuullisen hyvää päivittäistavarakaupan ja myynnin tuntemusta.

Työn tilaaja yritykset (2 kpl) toimivat elintarviketeollisuudessa ja ovat alansa suurimpien yritysten joukossa pohjoismaissa. Kummallakin tekijällä on paljon työkokemusta päivittäistavarakaupasta sekä myyntiyritysten eritasoisista tehtävistä. Työn kirjoittajien omat näkemykset ja kokemukset ovat merkittävässä roolissa työn sisällössä ja yrityksille annettavien suositusten luonnissa. Strategian hyvästä implementointikyvystä yritykset voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja parempaa mainetta.

Strategiassa arvioidaan ulkoisia tekijöitä ja yrityksen omaa kilpailukykyä sekä sitä miten tuotetaan lisäarvoa asiakkaille ja kuluttajille. Johtamisen tavoitteena tulisikin olla jatkuva organisaation suorituskyvyn kasvattaminen. Strategiaa johdettaessa tulee keskittyä erityisesti seuraaviin osa-alueisiin: henkilöstöön, asiakkaisiin ja asiakaspalvelumalleihin. Raportti jakautuu selkeästi kolmeen osaan. Kappaleissa 2 - 4 keskitytään strategian johtamiseen ja henkilöstöön liittyviin asioihin. Kappaleissa 5 - 6 keskitytään markkinointiin, asiakkaisiin ja asiakaspalvelumalleihin. Kappaleessa 7 vedetään yhteen johdopäätökset. Strategia on jalkautunut kun se näkyy yrityksen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa, jossa toteutetaan sovittua strategiaa suunnitellusti.

2 STRATEGIAN JOHTAMINEN

2.1 Strategian johtamisen haasteet

Sydänmaanlakan (2001) mukaan strategia on yrityksen toimintasuunnitelma, jota yrityksen henkilöstö toteuttaa. Strategian tavoitteena on ohjata yrityksen toimintaa. Strategian johtaminen on jatkuva prosessi, johon kuuluu sen laatiminen, suunnittelu, toteuttaminen, arviointi ja päivittäminen (Sydänmaanlakka 2001, 258). Yrityksen johdon tulee kertoa strategian ydinajatus, suunta ja kehittämisen painopisteet selkeästi ja kiteytysty (Salminen 2008, 78).

Strategian johtamiseen liittyy useita haasteita. Salminen (2008) toteaa, että yrityksillä ei pääsääntöisesti ole strategisen suunnittelun ongelmia, vaan vaikeuksia on strategian implementoinnissa tarkoittaen sitä, että yritykset eivät pysty toteuttamaan suunnitelmiin käytännössä (Salminen 2008, 13). Strategian jalkauttaminen onkin yksi yritysjohton vaikeimmista tehtävistä. Salminen (2008) toteaa, että strateginen suunnittelu on loogista ja analyyttistä. Sitä on helppo hallita, mallintaa ja myydä, kun taas jalkauttamisen vaati yritysjohtolta enemmän. Yritysjohton tarvitsee omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä pystyä vaikuttamaan työntekijän ajatuksiin, asenteisiin ja tunteisiin (Salminen 2008, 7). Implementointi tarkoittaa sitä, kuinka suunnitelmat ja tavoitteet liitetään yritykseen päivittäiseen operationaaliseen toimintaan. Hyvästä strategian implementoitaidosta voi tulla yritykselle selvää kilpailuetua (Salminen 2008, 15). Jo suunnittelusta lähtien pitää huomioida, että strategia on jalkautuskelpoinen. Ei riitä, että johtoryhmässä tiedetään mitä strategia pitää sisällään. Sillä jos strategia ei ole kirkas ja selkeä kaikille, henkilökunta ei ole kunnolla sitoutunut siihen. Voi myös hyvin olla, ettei sitä ole koskaan tuotu ääneen julki. Strategia voi olla piilotettu tavoitteisiin, eikä sitä ole katsottu tarpeelliseksi avata kaikille työntekijöille.

Toivola (2010) toteaa, että strategian tulee ohjata yrityksen toimintaa. Nykyisin strategiasuunnitteluun tulee lisääntyvässä määrin painetta myös yrityksen ulkopuolelta. Strategiassa arvioidaan ulkoisia tekijöitä ja yrityksen omaa kilpailukykyä, sekä sitä miten tuotetaan lisäarvoa asiakkaille ja kuluttajille. Tiedon määrä ja tiedon saannin nopeus ovat kasvaneet, joten tähän on pystyttävä reagoimaan aiempaa nopeammin. Liian usein tärkeä tieto jää välittämättä eteenpäin, jolloin sen mahdollinen hyöty jää saavuttamatta.

Strategia on siirtynyt kerran vuodessa suunniteltavasta asiasta jatkuvasti esillä olevaksi asiaksi. Strategiaa pitää tarvittaessa muuttaa, vaikka useamman kerran vuodessa (Toivola 2010, 74 – 75). Saatavissa olevan tiedon määrä mahdollistaa nopeamman reagoimisen entisen vuotuisen budjettimallin sijaan. Rullaava budjetointi ja estimointi tukevat paremmin strategian muutoskykyä. Strategian kehittäminen on siis jatkuvaa työtä. Oikein laadittu ja riittävän joustava strateginen suunnitelma on yrityksen koko toiminnan ja tavoiteasetannan perusta (Toivola 2010, 74 – 75).

Kilpinen (2008) toteaa, että yritysjohdolle syntyy paineita myös yrityksen sisältä. Koska ihmiset ovat nykyään yhä valistuneempia ja vaativampia, saattaa maailma yrityksen sisällä muuttua joskus nopeammin kuin mitä johto ehtii reagoida siihen. Työntekijät haluavat tietää, minkä tavoitteen tai päämäärän eteen he työskentelevät. Strategiaa johdettaessa tulee keskittyä erityisesti kolmeen seuraavaan osa-alueeseen; henkilöstöön, asiakkaisiin ja asiakaspalvelumalleihin. Tämän onnistuessa strategiasta voi tulla totta (Kilpinen, 2008, 97).

2.1.1 Inspiroiva strategia

Työntekijät eivät sitoudu strategiaan elleivät ymmärrä sitä. Yrityksen tuleekin määritellä suurempi merkitys strategialle, johon ihmiset voivat sitoutua (Kilpinen 2008, 55). Sisäisen johtamisen tavoite on inspiroida henkilöstöä toteuttamaan strategian ydinkohtia ja innostaa heitä kehittämään sitä. Yrityksen johtamistapa vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Työpaikalla työntekijöiden vaihtuvuus kertoo paljon yrityksen johtamisesta. Nykyisin varsinkaan valistuneita työntekijöitä ei voi johtaa kontrolloimalla, vaan heitä on johdettava heidän oman potentiaalinsa kautta (Kilpinen 2008, 10). Tavoitteeseen sitoutumaton työntekijä toteuttaa strategiaa heikolla motivaatiolla.

Varsin usein työntekijöiden oman potentiaalın rajoja ei testata riittävillä haasteilla. Haasteet kuormittavat vähälukuisalle motivoituneelle työntekijäjoukolle, joka voi ylikuormittua. Osa työntekijöistä jatkaa samaa oman tason suorittamista kohtuullisen alhaisella motivaatiolla vuodesta toiseen. Tällöin työntekijä saattaa kokea suoritustasonsa olevan riittävä, koska enempää ei vaadita. Työntekijä saattaa siis olla tyytyväinen työhönsä, vaikka johdon ja esimiehen näkemys tilanteesta olisi aivan toinen. Näille heikolla motivaatiolla toimiville työntekijöille on usein muodostunut rajoitteita, jotka jopa

haittaavat strategian toteuttamista. Kun ihminen on sitoutunut ja motivoitunut toteuttamaan strategiaa, hän pystyy tuomaan siihen jotain uutta ja omaa. Hän pystyy tällöin myös ylittämään oman osaamisensa rajat.

Kilpisen (2008) mukaan valitettavan usein törmätään siihen tosiasiaan, että johtamisessa hyödynnetään liiaksi vain olemassa olevaa osaamista ja keskitytään sen kontrolloimiseen. Mitään ratkaisevasti uutta ei pystytä kehittämään samalla vanhalla osaamistasolla ja ajattelulla (Kilpinen 2008, 11). Johtamisen tavoitteena tulisi olla organisaation suori-tuskyvyn kasvattaminen. Yritysjohdon tulisi kasvattaa ja kehittää jokaisessa työntekijäs-sä elävää osaamispotentiaalia. Työntekijöiden pitää säännöllisesti joutua mukavuusalu-eensa rajojen ulkopuolelle, koska kehittyminen tapahtuu ihmisen epämukavuusalueella. Työntekijöiltä vaaditaan erilaisia asioita, koska kaikilta ei voida osaamisen puutteen vuoksi vaatia samaa kuin joltain toiselta. Vastuu siirretään helposti toiselle työntekijälle tai jopa esimies tekee työsuorituksen alaisensa puolesta. Tämänkaltaisen toiminta lisää työntekijöiden kompetenssien eroa ja osaamiskuilu kasvaa. Myös heikomman kompe-tenssin työntekijöiltä tulee odottaa osaamisen kasvua. Kuten vanha sanonta kuuluu; ” ketju on niin vahva kuin sen heikoin lenkki ”. Heikomman kompetenssin työntekijät vaikuttavat tietämättään negatiivisesti yrityksen kulttuuriin ja heikentävät vahvemman kompetenssin työntekijöiden motivaatiota. Tällöin myös tiimityöskentelyn merkitys heikkenee.

Sydänmaanlakan (2004) mukaan William Jamesin motivaatiotutkimusten mukaan alhai-sella motivaatiotasolla työntekijän suoritustaso on 20 - 30 prosenttia ideaalisuoritus-tasosta. Hyvin motivoituneena työntekijä pystyy saavuttamaan 80 - 90 prosenttia ideaa-lisuoritustasostaan (Sydänmaanlakka 2004, 114). Kilpinen (2008) lainaa kirjassaan An-tiikin Kreikan filosofian isä Sokratesta, joka totesi: *opettajalla on kaksi tehtävää, hänen pitää olla sekä paarma että parittaja*. Tässä kohtaa opettaja on johtaja. Johtaja on paar-ma siksi, että hänen tulee pistää kuin paarma aina, kun yrityksessä oleva laiska ajattelu pitää saada karkotettua. Mitä paremmin yrityksellä menee, sitä todennäköisemmin lais-ka ajattelu lisääntyy. Hänen tulee myös saada ihmiset ajattelemaan omilla aivoillaan. Johtajan pitää saada kipinä kasvamaan liekiksi. Parittajan rooliin yrityksen johto pääsee yhdistäessään intohimoisia ammattilaisia tiimeiksi ja antamalla heille tyydytystä luovia haasteita (Kilpinen 2008, 197).

2.1.2 Strategia luo arvoa

Kilpisen (2008) mukaan yrityksen tulosta voidaan kasvattaa kahdella yksinkertaisella tavalla. Valitettavan usein käytetty ja lyhytnäköinen tapa on kutistaa menoja ja kuluja. Tehostaminen on edelleen tärkeää, mutta järkevämpi keino on pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa. Fortune-lehti tutki Dow Jones -indeksin perusteella parhaiten menestyvien yritysten arvonkehitystä ja päätyi siihen, että vuonna 1978 yritysten arvosta 95 prosenttia oli tasearvoa, kun se vuonna 2004 oli enää 28 prosenttia. Immateriaalisen eli aineettoman pääoman johtamisen taidot ovat nousseet yhä tärkeämmäksi (Kilpinen 2008, 26). Yrityksissä tulee ymmärtää kuinka merkitykselliseksi aineettoman pääoman osuus on kasvanut.

Kilpisen (2008) mukaan aineeton pääoma muodostuu suhde-, rakenne-, ja ihmispääomasta. Esimerkiksi brändi ja jakelukanavat sopimuksineen ovat suhdepääomaa, mutta niiden arvoa on vaikea määritellä. Rakennepääoma puolestaan koostuu muun muassa palveluista, prosesseista ja tiedonhallinnasta (Kilpinen 2008, 26). Esimerkiksi logistinen tehokkuus on hyvin tärkeä osa tätä, ja sillä voi olla yritykselle erittäin merkittävää arvoa. Ihmispääoman esimerkkinä mainittakoon yrityskulttuuri. Kulttuurilla on suuri vaikutus muun muassa siihen, kuinka uusiin asioihin, uuden oppimiseen ja jatkuvaan muutokseen suhtaudutaan työyhteisössä.

Aineettoman pääoman arvottamisen edelle kuitenkin menee se, kuinka yritykseen saadaan lisää volyyminkasvua ja kuinka sitä johdetaan (Kilpinen 2008, 26). Johtavassa asemassa olevia avainhenkilöitä ei saisi koskaan palkita vain kannattavuuden parantamisesta, vaan myös myynnin volyymin kasvusta. Volyymin kasvun seuraaminen on merkityksellisempää kuin arvokasvun. Arvokasvu saattaa koostua hinnankorotuksista tai veronkorotuksista, jolloin todellista kasvua ei ole syntynyt. Kilpisen (2008) mukaan myynnin volyymikasvu lisää yrityksen sisäistä energiaa. Tätä sisäistä energiaa pitää pyrkiä kasvattamaan, mutta myös kehittämään johtamiskulttuuria (Kilpinen 2008, 67). Tavoitteelliset, mutta jollain tapaa saavutettavissa olevat budjetit lisäävät motivaatiota, kun taas liian suuret odotukset saattavat latistaa yrityksen tunnelman jo heikon ensimmäisen kvartaalin jälkeen.

Yritykset mieltävät usein tekevänsä arvokasta työtä asiakkaidensa eteen, vaikka asiakas voi kokea asian toisella tavalla. Kuinka moni yritys todella tietää, mitkä asiat luovat heidän asiakkaidensa mielestä arvoa. Kullakin asiakkaalla on tarpeensa, mutta yrityksessä ei välttämättä tiedosteta niitä. Yritysten tulisiikin tutkia ja selvittää, mitkä asiat todellisuudessa luovat asiakkaalle arvoa. Yrityksen strategia tulisi kertoa asiakkaille. Jotta strategia tuottaa halutun lopputuloksen, tulee asiakaspalveluprosessien toimia tehokkaasti asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti kehittyen. Asiakaspalvelumallien prosessien pitää tuottaa asiakkaalle heidän haluamaansa arvoa. Mikäli strategia ei synnytä minkäänlaisia tunteita asiakkaassa, se on täysin merkityksetön. Kilpinen (2008) toteaa, että asiakastuottoja saadaan kasvatettua, mikäli asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa sekä brändistä että henkilöstöstä. Yrityksen arvo muodostuu siis kolmesta pääasiasta: brändiarvosta, henkilöstöarvosta ja asiakasarvosta. Jos strategian johtamisen tasoa voidaan nostaa näissä kolmessa tekijässä, voi muutos arvonmuodostuksessa olla merkittävä (Kilpinen 2008, 102).

2.1.3 Tavoiteasetannan onnistuminen

Strategiasta johdettujen tavoitteiden asettamisen suurin ongelma on, että ihmiset ymmärtävät, reagoivat ja tulkitsevat asioita oman ajatusmaailmansa mukaisesti. Strategian jalkauttaminen epäonnistuu tästä syystä varsin usein. Tavoitteiden tulee olla selvästi määritellyt; mitä tehdään, miksi tehdään, kuka tekee, miten tehdään, milloin tehdään, ja lopuksi asioista raportoidaan yritysjohdolle. Useassa yrityksessä ei ole edelleenkään strategiaa tukevaa raportointia. Raportoinnissa mitattavat asiat tulisi olla oleellisia ja strategian mukaisia. Strategiasta keskusteleminen työtovereiden kesken synnyttää lisää tulkinnanvaraisia käsityksiä ja asetetut tavoitteet alkavat menettää merkitystään. Tavoiteasetannan selkeys ja vähäinen tulkinnan mahdollisuus edesauttavat strategian toteutumista.

Työntekijät saattavat haluta muuttaa strategiasta johdettuja tavoitteita. Vaihtoehtoisesti työntekijät haluavat tehdä niin kuin ennenkin on tehty, koska ei koeta hyödylliseksi mennä muuttamaan omia työtapojaan. Johdon tulisi antaa selkeät ohjeet ja näyttää omalla esimerkillä sitoutumisensa tavoitteisiin. Esimiesten on oltava strategiasta alkaen hyvin johdonmukaisia ja käytettävä riittävästi aikaa siitä kommunikointiin. Yritysjohtoon kannalta yksi yhteinen päämäärä on parempi kuin suuri määrä pieniä tavoitteita. Yksi

iso päämäärä sitouttaa työntekijät strategian taakse, jolloin sitä voidaan lähteä jakamaan tavoitteisiin. Työntekijöille olisi hyvä antaa vain joitain tavoitteita, jotta fokus pysyy kirkkaana. Tavoitteen määrittelyn riittävä tarkkuus tulisi olla myös osa yrityksen riskien hallintaa. Tärkeimpiä tavoitteita voidaan kutsua avaintavoitteiksi. Kunkin avaintavoitteen alle pitää tehdä osatavoitteita. Lisäksi avaintavoitteisiin tulee aina sitoa joku strategian kannalta olennainen mittari. Tavoitteilla on usein tapana toteutua, tai ainakin asian tavoittelu johtaa usein lähemmäksi päämäärää. Avoimuus ja tarkka määrittely tavoitteissa edesauttavat niiden toteutumista ja poistavat tulkinnanvaran.

2.2 Henkilöstö strategian toteuttajana

Sydänmaanlakan (2004) mukaan strategia ei voi toimia, jos sitä ei saada muunnettua yrityksessä jaetuksi ymmärrykseksi ja toiminnaksi. Yrityksessä jokaisen työntekijän tulee tietää yrityksen strategia ja tavoitteet sekä kuinka niihin päästään. Jokaisen työntekijän on myös tiedostettava oma roolinsa ja tehtävänsä tässä asiakokonaisuudessa (Sydänmaanlakka 2004, 155 – 157).

Perinteisessä strategian suunnittelussa vastuu on ylimmän johdon harteilla, koska heillä on yleensä riittävän kokonaisvaltainen käsitys liiketoiminnasta (Salminen 2008, 63). Riippumatta siitä, mikä on kunkin osaston ydiosaamista, on kokeneilla työntekijöillä paljon hiljaista tietoa koko yrityksen toiminnasta, josta myös ylin johto voisi hyötyä suunnitellessaan strategiaa tai sen jalkautusta. Hiljainen tieto on yrityksen toimintatapojen tuntemista, niin hyvässä kun pahassakin. Tämä hiljainen eli sisäistetty tieto koostu pääosin menneestä ajasta, joten se ei ole välttämättä enää relevanttia. Mikäli yrityksessä ollaan muuttamassa tai uudistamassa strategiaa ja toimintatapoja, pitää huomioida tämä tosiasia ja sen mahdollinen vaikutus tulevaan.

Kaksi eniten strategian jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttavaa asiaa ovat avoimuus sekä henkilöstön sitoutuminen. Yhteisen strategiaa ymmärtävän kielen puuttuminen lisää johdon ja strategiaa toteuttavan henkilökunnan välistä kuilua. Viestinnän merkitystä ei voi juuri ylikorostaa. Käytettävän kielen ymmärrettävyys ja viestinnän hyvä suunnittelu kohderyhmää varten on erittäin tärkeää. On turha puhua hienoilla sanoilla, jos puhetta ei ymmärretä. Hienoilla ammattisanoilla yritetään kuulostaa tärkeältä, mutta viesti saattaa enemmän ärsyttää kuulijoita ja aiheuttaa enemmän haittaa kuin mitä siitä

on hyötyä. Tätä hienoa ammattikieltä kutsutaan jargoniksi. Avoimuutta korostaa, kun strategian suunnitteluun on osallistunut riittävän laaja pohja henkilöstöstä. Riittävä osallistujamäärä strategian luomiseen on avoimuuden ensimmäinen ehto.

Yrityksen kulttuurista riippuu, miten hyvin muutoksiin tai strategioihin suhtaudutaan. Kussakin organisaatiossa on omat mielipidevaikuttajansa ja näiden henkilöiden puhuminen strategian puolelle on tärkeää. Strategiatyössä on huomioitava myös nämä epäviralliset viestintäkanavat. Nämä voivat usein olla jopa tärkeämpiä kuin viralliset tiedotuskanavat. Kahvipöytäkeskustelut ja spontaanit jutustelut työkavereiden kesken ovat hyvä esimerkki epävirallisista tiedotuskanavista. Johdon tulee riittävän selvästi ja yksinkertaisesti esittää, mikä on koko strategian ydinajatus, mikä on strateginen suunta ja mitä painopisteitä tullaan kehittämään. On myös hyvä kertoa, miten yrityksen eri toimintojen tekeminen tulee muuttumaan uuden strategian myötä. Epäviralliset kanavat voidaan myös valjastaa viemään positiivisessa sävyssä asioita eteenpäin, näiden mielipidevaikuttajien kautta. Tämä ei välttämättä onnistu, jos yrityksen yksi tärkeimmistä perusasioista eli työtyytyväisyys ei ole kunnossa. Työssään hyvin voivat ihmiset haluat ponnistella yrityksen tavoitteiden eteen.

Työntekijät ja tiimityö

Työntekijöiden sanotaan olevan yrityksen tärkein resurssi. Yrityksen kilpailukyky muodostuukin pitkälti työntekijöiden osaamisesta ja motivaatiosta. Vuotuisissa kehityskeskusteluissa työntekijöiden olisi hyvä arvioida, kuinka yritys on onnistunut johtamisessa ja työ hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Varsin usein tämä näkökulma jää vähemmälle huomiolle, vaikka kullankorvausta tietoa johtamisen onnistumisesta olisi tarjolla. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Työntekijöiden antama liian vähäinen palaute saattaa johtaa siihen, että johtamisen ongelmia ei tunnisteta. Tämä vaatii työntekijöiltä kurinalaisuutta ja hyviä itsensä johtamistaitoja. Tällä tarkoitetaan oman ja yrityksen nykyhetken toiminnan haastamista ja uuden paremman toiminnan kehittämiseen osallistumista.

Liian usein opit pidetään henkilökohtaisena etuna eikä hyviä oppeja jaeta koko yrityksen käyttöön. Tiimityöskentely voisi olla ratkaisu tiedon ja oppien jakamiseen yrityksessä. Sydänmaanlakka (2001) toteaa, että tiimi on joukko työntekijöitä, joilla on yhteinen päämäärä ja tavoitteet, ja he pyrkivät näihin yhteisen toimintamallin avulla. Nykyi-

sin monenlaiset tiimit mahdollistavat osaamisen jakamisen ja yhdessä oppimisen. Yritysjohdon tulisi antaa tiimeille tehtäviä ja haasteita ratkaistavaksi. Tiimeistä on tullut eräänlaisia oppimiskeskuksia, joista tieto välitetään eteenpäin muun yrityksen hyödynnettäväksi (Sydänmaanlakka 2001, 48).

Mercuri 2012, *takin sales to a higher level* -tutkimuksen mukaan tiimimyynti korostuu asiakastyöskentelyssä, ja siihen osallistuvat yrityksen muutkin toiminnot. Tiimityö oli rankattu kolmanneksi merkittävimmäksi asiaksi tutkimuksessa, jossa selviteltiin myyntiyritysten menestystekijöitä. Tulosten mukaan työntekijöiden olisi hyvä vierailla toistensa alueilla verkostoitumassa ja oppimassa uusia asioita, koska 70 % oppimisesta tapahtuu työn kautta tekemällä, kokeilemalla ja erehtymällä. Työpaikan muiden toimintojen ja myyntikentän välistä yhteistyötä tulisi kehittää, jotta asioiden kokonaisvaltainen käsitys lisääntyy.

Eräässä yhtiössä oli käytössä myyntitiimiksi kutsuttu elin. Tämä tiimi koostui neljästä alue-edustajasta, jotka myynninjohto oli valinnut myyntikentän sanansaattajiksi. Myös muut toimihenkilöt vierailivat tarvittaessa kokouksissa. Tiimiin oli valittu eniten kehitysehdotuksia omaavat myyjät. Nämä myyjät toteuttivat myyntistrategiaa sekä annettuja ohjeita parhaiten. Tiimin jäsenet olivat mukana valmistelemassa lanseerauksia sekä isoja kampanjoita. Näin myyntikentän ääni saatiin hyvin kuuluville. Myyntitiimi oli tavoiteltu paikka edustajien keskuudessa, vaikka varsinaista palkanlisää siitä ei tullutkaan. Sopiva koko tiimeille on n.4-6 henkilöä, jotta tiimistä saataisiin paras hyöty irti.

Sydänmaanlakan (2001) mukaan nykyisin työskennellään entistä enemmän tiimeissä, joten voidaan oikeutetusti kysyä pitäisikö suunnittelu- ja kehityskeskustelutkin käydä tiimeissä. Tiimikeskustelut voisivat täydentää henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, mutta eivät korvaisi niitä. Tiimikeskusteluiden tulisi keskittyä lähinnä tavoitteiden määrittelyyn, yhteisten tulosten arviointiin, työnjakokysymyksiin ja tiimin toimivuuden arviointiin. Henkilökohtaisista suunnittelu- ja kehityskeskusteluista voitaisiin tehdä yhteenveto ja se jaettaisiin kaikille tiimin jäsenille. Näin pystyttäisiin jakamaan koko tiimin kesken arvokasta tietoa koskien tiimin jäsenten tehtäviä ja tavoitteita (Sydänmaanlakka 2001, 101).

2.3 Palkitseminen ja motivointi

Selkeä yhteys strategian toteutumisen kanssa on strategiasta johdetut palkitsemisjärjestelmät. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on asettaa tavoitteet ja saada työntekijät sitoutumaan niihin. Palkitsemisjärjestelmien tulee olla tasapuoliset ja oikeudenmukaiset eri osastojen välillä, jotta ei synnytetä uutta ongelmaa palkitsemalla vain joitain ammattiryhmiä. Lisäksi palkitsemista tulee tehdä vain silloin, kun se oikeasti johtaa toivottuun käyttäytymiseen ja tuloksiin. Työntekijöitä ei kannattaisi palkita vain lyhyen aikavälin tuloksista, vaan pidentää aikaikkunaa ja näin saada suotuisa käytös jatkumaan pidempään. Työnantajan tulisi palkita ideoita tuottavia ja innovatiivisia työntekijöitä, joiden ideat tuottavat tulosta ehkä vasta pitkällä aikavälillä. Ihmisen sisäinen motivaatio kytkeytyy usein yksilön omiin haluihin, arvoihin ja toiveisiin, kun taas ulkoinen motivaatio liittyy palkkioiden haluamiseen kuten rahaan tai palveluun. (Kaplan & Norton 2007, 298)

Palkitsemisjärjestelmät eivät aina ole helposti ymmärrettäviä. Mutkikkaat palkitsemisjärjestelmät eivät tuota yhtä hyvää tulosta kuin selvästi ymmärrettävä malli. Sydänmaanlakka (2001) toteaa, että kun puhumme palkitsemisesta, on hyvä muistaa, että palkitseminen on paljon muutakin kuin palkka. Palkka ei ole ainoa motivointiväline, mutta se on tärkein niistä. Hyvästä suorituksesta voi palkita myös muilla tavoilla, kuten koulutuksella, työympäristön parannuksilla tai haasteellisemmalla työtehtävällä. Joskus jopa pelkkä positiivinen palaute riittää kiitokseksi (Sydänmaanlakka 2001, 110). Erinomaisen työilmapiiri ja hyvät kollegat riittävät joillekin, vaikka parempaa palkkaa saisi toisaalla. Jos suorituspohjaista palkitsemisjärjestelmää kehitetään, tulee palkkion vaikuttaa ansioihin. Suorituksen onnistumisesta riippuen, palkkion koon tulee myös muuttua. Hyvästä suorituksesta saa hyvän palkanlisän, kun taas heikosta suorituksesta ei tule antaa mitään.

Hannukainen ym. (2006) mukaan viime vuosina yleistynyt termi ”flow” liittyy vahvasti hyvään motivaatioon ja kovaan innostukseen. Termille ei löydy oikein hyvää suomenkielistä käännöstä, joten se on ristitty nosteeksi. Nostetilassa ihminen on innovatiivisimmillaan, suorittaessaan tehtävää erinomaisella motivaatiolla. Tavoitteen tulee olla selkeä ja inspiroiva, jotta se saa työntekijän ponnistelemaan sen eteen (Hannukainen ym. 2006, 179 - 183).

Kaikille työntekijöille ei oma työnkuva ole selkeä, jolloin se voi aiheuttaa turhautuneisuutta. Kun oma ja muiden työnkuva on selkeä, on helpompi keskittyä olennaiseen. Kun työntekijä joutuu käyttämään oikeasti taitojaan, ponnistelemaan ja venymään lopputuloksen eteen, se motivoi suurinta osaa työntekijöistä. Ihmiset ovat erilaisia yksilöitä, mutta kaikkien tulisi pystyä tulemaan toimeen toistensa kanssa. Kaikkia tulisi kohdella ihmisarvoisesti ja kunnioittavasti. Jokaisella meistä on vastuu oman työympäristön kehittamisestä. Kukaan ei saisi olla vain töissä, vaan pitäisi myös pystyä antamaan kehitysideoita ainakin omaan työhön liittyen.

2.4 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri syntyy yritysten työntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista, heidän oppimisesta sekä henkilökohtaisista arvoista. Yrityskulttuuri kehittyy myös ihmisten vuorovaikutuksesta. Schein (2009) toteaa kulttuurin olevan iso ja hankala kokonaisuus, mutta se vaikuttaa ihmisen ajatteluun, tekemiseen ja tuntemiseen (Schein 2009, 74). Kun kysytään yrityksiltä mitä yrityskulttuuri on, saadaan usein vastauksena, että se on tapa jolla toimimme tai arvot joiden mukaan toimimme (Schein 2009, 30). Sen määrittäminen tarkasti onkin hankalaa, koska kaikissa yrityksissä ja työyhteisöissä on erilaiset kulttuurit. Scheinin (2009) mukaan, kulttuuri ilmenee myös eri tavoin erikokoisissa yrityksissä. Toisaalla kulttuuri on syntynyt ja kehittyy uskojen ja arvojen perusteella kun taas jossain yrityskulttuuri on juurtunut niin syväälle yritykseen ja työntekijöihin, että uuden oppiminen tai muutos missä tahansa toiminnassa on hankalaa tai jopa mahdotonta. Pahimmassa tapauksessa kulttuuri voi hankaloittaa jopa strategian toteutumista, mikäli muutosvastarintaa on paljon.

Monessa yrityksessä on ongelmia ja haasteita, jotka voidaan osittain yhdistää yrityskulttuurista johtuvaksi. Ihmiset eivät aina halua ymmärtää miksi koko ajan jonkin asian pitää muuttua. Usein syytetäänkin johtajia siitä, että yhteishenki yrityksessä on huono, kun koko ajan pitää muuttaa asioita, toimintatapoja tai työparia. Scheinin (2009) mukaan yrityksen tulisi luodessaan tai pyrkiessään muuttamaan yrityskulttuuria halumaansa strategian mukaiseen suuntaan olla ehdottoman esimerkillinen, sillä johtajan näyttämää esimerkkiä seurataan (Schein 2009, 114). Johtajan tulee esimerkillään näyttää mallia sekä pyrkiä osoittamaan työntekijöille muutoksen vaikutukset.

Yrityskulttuurin vaikutus strategian toteutumiseen on monisäikeinen

Yrityskulttuurin merkitystä ei voi vähätellä. Vaikka yrityksen teoreettinen suorituskky olisi hyvä, voi heikko tai vääristynyt kulttuuri heikentää todellista suorituskkyä merkittävästi. Toisaalta taas samantasoinen mutta hyvän kulttuurin omaava yritys voi yltää huippusuorituksiin. Yrityskulttuurin muutos ja kehittäminen on haasteellista. Tämän vuoksi yrityksen johdon tulee olla hyvin tietoinen ja tarkka kulttuurista, sekä siitä miten sitä kehittää. Schein (2009) mukaan yrityskulttuurilla on merkitystä, koska kulttuurilliset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja (Schein 2009, 29).

Schein (2009) mukaan yrityskulttuuri ilmenee myös yrityksen iän ja kypsyyden mukaan eri tavoilla. Nuoressa yrityksessä yrityskulttuuri näkyy useasti perustajan tai yrittäjän omien arvojen, tapojen ja uskomusten mukaan. Jonkin aikaa markkinoilla toimineet ja jonkin verran kokemusta omaavat yritykset puolestaan ovat synnyttäneet kulttuurin ja mahdollisesti jopa alakulttuurin. Kokeneet, jo useamman vuoden tai vuosikymmenen toimineet yritykset ovat luoneet itselleen yrityskulttuurin, josta pois oppiminen voi olla vaikeaa (Schein 2009, 26- 27). Mikäli yritys ei ole jatkuvasti uudistunut, voi olla hankala muuttaa yrityksen sekä työntekijöiden toimintatapaa, koska muutos saattaa luoda vastarintaa rutinoituneille yrityksille ja työntekijöille.

Jotkut yrityksen haasteista koetaan erittäinkin voimakkaasti, jos ne koskevat omaa työtä. Tällöin työntekijän realismin puuttuminen konfliktitilanteissa saattaa kärjistää tilanteen turhaan. Yrityksessä ja sen kulttuurissa olisi pystyttävä osoittamaan millaista käytöstä suvaitaan ja millaista ei. Tällöin kysytään myös työntekijöiltä hyviä alaistaitoja, jotta keskustelut pysyvät asiallisina. Työntekijän ammatillinen ja henkinen kypsyys mitataan haastavissa tilanteissa. Tunneperäisessä asioihin suhtautumisessa ei sinänsä ole mitään pahaa, sillä työhönsä hyvin sitoutuneet, motivoituneet työntekijät haluavat tehdä kaikkensa asetettujen tavoitteiden eteen.

Esimiehet kertovat usein, että iso osa työpäivästä voi kulua ristiriitojen tai haasteiden selvittelyyn. Käytännössä strategisen johtamisen haasteena on kompleksisuuden ja erilaisuuteen liittyvät ongelmat. Keskustelu luo syvyyttä asioihin. Kulttuuriin tulisi luoda pelisäännöt laadukkaaseen ja kehittäväan keskusteluun. Keskustelun sävy tulee olla rakentava ja kritiikkiä esitettäessä tulisi antaa oma kehitysehdotuksensa.

Kulttuuria parantaakseen voidaan ottaa käyttöön myös avoimempia tiedotustapoja nykytekniikan avulla. Usein olisi tarve kasvokkain käytävään keskusteluun. Erityisesti myyntiorganisaatioissa, joissa myyjät ovat ympäri maata, tämä on usein mahdotonta. Kasvokkain käytävät keskustelut ovat tunnetusti tehokkaimpia kommunikoinnin keinoja. Nykytekniikalla tämä voidaan toteuttaa videopuheluin tai vaikka Skypen kautta.

Hannukainen ym. (2006) toteavat, että tyytyväisyys omaa työtä kohtaan sekä viihtyminen työssä ovat keskeisiä tekijöitä oman, oikean asenteen takaamiseksi. Työntekijän henkilökohtainen motivaatio, mieltymykset ja arvot vaikuttavat työn mielekkyyteen ja onnistumisiin päivittäisessä työssä ja elämässä. Työpaikalla mahdolliset asennevammaiset työntekijät tulisi saada kuriin, koska niiden läsnäolo ja suhtautuminen asioihin saattaa vaikuttaa koko yrityksen ilmapiiriin negatiivisesti (Hannukainen ym. 2006, 270 – 271).

Sydänmaanlakan (2006) mukaan, työpaikan yleisen ilmapiirin vuoksi ei tulisi sietää alitai ylisuorittamista, vaan näihin asioihin olisi puututtava. Alisuorittamista ei tulisi sietää koskaan, ellei työntekijällä ole hetkellisesti tähän painavaa henkilökohtaista syytä. Tällaiselle työntekijälle työ voi olla vain keino ansaita rahaa tai työ voi tuottaa jopa häiriötä elämään (Sydänmaanlakka 2006, 234 – 235). Kukin meistä tekee henkilökohtaisesti päätöksen, paljonko uhraa aikaa työntekoon, paljonko omaan yksityiselämään ja yöuneen. Työllä on erilainen merkitys eri ihmisille ja elämänvaiheessa oleville.

Toiselle työ voi olla ura, elämäntehtävä tai kutsumus. Tällainen henkilö on tyypillinen ylisuorittaja. Ylisuorittaja ja valtavasti ylimääräisiä työtunteja tekevä työntekijä voi häitää muiden työntekijöiden motivaatiota ja oman osastonsa ilmapiiriä. Jatkuvasti pitkää päivää tekevä työntekijä ei ole pelkästään hyvä asia yrityksen kannalta, vaikka näin saatetaan johdossa usein ajatella. Yksinasuvalla työuraan keskittyvällä työntekijällä on ihan erilaiset mahdollisuudet tehdä pitkiä työpäiviä kuin yksinhuoltajalla. Työn tulosta arvioitaessa tulisi huomioida tämä asia. Mikäli ylisuorittaja nostetaan jatkuvasti positiivisesti esille, normaalin työpanoksen tekijöiden motivaatio voi heiketä. Hyvin toimiva yritysjohto ottaa hoitaakseen nämä äärisuorittajat, koska niiden vaikutus kokonaisuuteen on yleensä negatiivinen. Nämä ääripäät pitäisi saada ymmärtämään, miten heidän tulisi toimia kokonaisuuden ja työyhteisön kannalta. Jos työntekijän päivät venyvät toistuvasti ilman laadukasta tulosta, on hyvä selvittää miksi näin on. On myös syytä arvioida onko

töitä oikeasti liikaa. Työn priorisointi, uudelleenjakaminen, ajankäytön hallinta, sekä aktiivinen työnohjaus ovat hyviä työkaluja tämän kaltaisen haasteen ratkaisemiseksi.

Muutosvastarinnan vaikutus

Hannukainen ym. (2006) toteavat, että maailma muuttuu ympärillämme vaikka emme muutosta haluaisikaan. Kaikille eläville systeemeille muutos merkitsee epävarmuutta ja mahdollista uhkaa. Muutosvastarinta on periaatteessa terve ilmiö. Jotta maailmassa säilyisi jonkinlainen tasapaino, on yhden asian muuttuessa toisen asian säilyttävä. Tämä pysyvyys luo turvaa muutoksen keskelle (Hannukainen ym. 2006, 198 - 199). Strategian implementoinnissa kohdataan usein työntekijöiden suunnalta monenlaisia ongelmia. Muutosvastarinta on pääsääntöisesti hyvin vahvaa kaikissa uudistuksissa ja kehittämisessä. Työpaikoilla suhtaudutaan aluksi varsin usein kaikkeen uuteen, muutokseen, kehittämiseen ja tehostamiseen kielteisesti. Useimmiten väärä asennoituminen ja muutoksen tuoma uhka sekä yritys-kulttuuri määrittävät näihin asioihin suhtautumista. Salminen (2008) mukaan, muutoksen mukanaan tuoma pelko saa ihmiset hyvinkin alkukantaisiin keinoihin varmistamaan omaa asemaansa yrityksessä. Tällainen toiminta saattaa jopa siihen, että tavoitteiden eteen ei toimita tai pyritään jopa aktiivisesti estämään tulevaa muutosta oman tilanteen turvaamiseksi (Salminen 2008, 202).

Työntekijät, jotka eivät osaa suhtautua muutokseen vaaditulla tavalla, toimivat heikoin ja saattavat heikentää muun organisaation motivaatiota ja tuottavuutta. Nämä työntekijät ovat tietävinään miten asioiden tulisi olla ja kuinka ne tulisi tehdä. Äänekäimmin muutokseen suhtautuvat eivät useimmiten tiedä asioista juuri mitään. He eivät edes halua selvittää asian todellisuutta oman liian vahvan mielipiteen vuoksi. Tämänkaltaiset työntekijät jotka heikentävät tarkoituksella yrityksen tunnelmaa ja toisten työntekijöiden motivaatiota, ovat suuri ongelma. Tällaisia työntekijöitä ei pitäisi sietää. Yrityksen johto saattaa olla puuttumatta asiaan, koska pelkää mahdollista asian riitauttamista.

Vastuullisen johtajan tulisi hankkiutua eroon tällaisista työntekijöistä koko työyhteisön hyvinvoinnin vuoksi. Tällaisen työntekijän tuomaa haittaa yritykselle ei osata laskea rahassa (Kilpinen 2008, 81). Hyvän johtajan on oltava toimissaan ehdottoman oikeudenmukainen. Kilpinen (2008) toteaa, että johtajan tulee tietää kuka on hyvä ja kuka ei,

sillä muuten muiden työntekijöiden usko johtoon voi heiketä. Johtajan pitää olla rehellinen ja oikeudenmukainen kaikille osapuolille (Kilpinen 2008, 192).

Muutosvastarinnan ongelmiin on syytä varautua jo ennalta, koska muutoksesta seuraa aina vastarintaa. Vaikka muutos oli positiivista, vastarintaan on silti syytä varautua. Työntekijät kokevat muutoksen olevan uhka omaa toimenkuvaa ja omaa osaamista kohtaan. Salmisen (2008) mukaan on sekä passiivista että aktiivista muutosvastarintaa. Aktiivinen muutosvastarinta on puheita tai tekoja, joiden tarkoituksena on vastustaa tulevaa muutosta. Passiivisessa muutosvastarinnassa muutoksen tavoitteisiin ei sitouduta (Salminen 2008, 197). Muutosvastarintaa ilmenee kaikilla organisaatiotasolla.

3 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

3.1 Päivittäisjohtamisen tavoitteita

Sydänmaanlakka (2001) toteaa päivittäisen johtamisen olevan perustyön tekemisen ohjaamista, tukemista, palautteenantoa ja asioiden delegointia. Hyvä päivittäisjohtaminen tarkoittaa, että tuntee alaisensa, osaa johtaa sekä valmentaa heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti (Sydänmaanlakka 2001, 103). Yrityksen keskijohdolla saattaa olla puutteita omissa johtamisen taidoissa sillä moni työntekijä on noussut johtotehtäviin ilman pätevää johtamiskoulutusta. Yritysjohdon tulisi varmistaa, että keskijohdolla riittää johtamisen kapasiteettia strategiaa johdettaessa. Keskijohdon motivaatiolla ja sitoutumisella on valtava merkitys strategian jalkautuksen onnistumiseen.

Sydänmaanlakka (2001) sanoo kirjassaan perinteisen johtamisen olevan suunnittelua, organisointia ja kontrollointia, joka ei nykyään enää sellaisenaan toimi. Johtamista tapahtuu yrityksissä usealla eri tasolla. Johtamisesta voidaan erottaa seuraavat kuusi tasoa: itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, markkinoiden johtaminen, teknologioiden johtaminen ja strateginen johtaminen (Sydänmaanlakka 2001, 103).

Yritys jossa on itsensä johtamista suosiva kulttuuri saa työntekijöidensä potentiaalin paremmin käyttöön. Jokaisella on velvollisuuksia sekä työntekijöinä että työkavereina. Nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän korostuvat myös hyvät alaistaidot. Ihmisiä johdetaan yhä enemmän tiimeissä. Tiimijohtaminen on monelle esimiehelle haastava paikka ja aiheuttaa myös työntekijöille erilaista sisäistä painetta.

Työn jälki saattaa vaihdella liiaksi alueittain vaikka ohjeistus on kaikille sama. Työn ohjauksessa tulisi olla jako niin sanottuun perus tekemisen ja lisä tekemisen välillä. Perustyö luo perustan kaikelle tekemiselle ja lisä tekemiset ovat usein lisä päivittäiseen työhön. Tietyt asiat perus tekemisissä on standardisoitava ja oltava yhtenäisiä, esimerkiksi tuotesijoittelu brändin rakentamisen osana.

Suomalaiset yritykset ovat perinteisesti osanneet johtaa asioita. Mutta osaako yritys johtaa markkinoita. Osaako yritys itse vaikuttaa markkinoiden kehittymiseen vai joutuuko se vain sopeutumaan markkinoiden muutokseen. Johdon tulee reagoida markki-

noilla tapahtuviin muutoksiin ja valittuihin heikkoihin signaaleihin sekä omalta osaltaan vaikuttaa mihin suuntaan markkinat tulevat kehittymään. Vahva visio ja usko yrityksen kykyihin tulee välittää kaikille työntekijöille. Sama koskee uuden teknologian johtamista, sen käyttöönottoa ja rohkeaa testaamista. Uusi teknologia tarjoaa mahdollisuuksia ja näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen voi tuoda merkittävää kilpailuetua.

Yrityksillä pitäisi olla kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti sekä oppia kokemuksistaan. Lisäksi pitäisi pystyä nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Kilpisen (2008) mukaan, kaikki haluaisivat luonnollisesti olla nopeimmin oppivia yrityksiä, mutta harva yritys on sellainen todellisuudessa. Jotkut yritykset toistavat jatkuvasti samoja virheitä, vaikka eivät itse sitä välttämättä tiedosta. Yritysten tulee sallia virheiden tekeminen, sillä se kuuluu olennaisena osana oppimisprosessiin mutta edellytyksenä on kuitenkin se, että niistä pitää pystyä oppimaan. Epäonnistumiset pitää havainnoida ja analysoida nopeasti, eikä tehdä samaa virhettä uudestaan (Kilpinen 2008, 141). Pitää rohkeasti mennä mukavuusalueensa ulkopuolelle kokeilemaan, yrittämään ja oppimaan.

3.2 Tiedon johtaminen

Sydänmaanlakka (2001) toteaa, että yritykset eivät välttämättä tiedä, mitä he oikeasti tietävät. Voi myös olla että he eivät tiedä, mitä olisi hyvä tietää. On syytä huomioida, että ei sekoiteta dataa, informaatiota ja tietoa keskenään. Data on joukko numeroita. Nämä muutetaan ymmärrettävään muotoon informaatioksi. Informaation on tarkoitus muokata sitä vastaanottavaa henkilöä tai hänen käytöstään (Sydänmaanlakka 2001, 176). Ellei näin tapahdu informaatio on ollut turhaa, eikä sillä ole arvoa. Tieto tarjoaa viitekehyksen ja mahdollisuuden arvioida uusia kokemuksia. Kun tieto on yrityksen saatavilla, on haaste saada se kaikkien tietoisuuteen.

Sydänmaanlakka (2001) toteaa, että kun yritys haluaa tehostaa toimintojaan, pitää tiedon johtamisen olla kunnossa. Paremman tiedon pitäisi johtaa tehokkaampaan ja parempaan toimintaan, jos se on tulkittu oikein ja jaettu työntekijöiden kesken (Sydänmaanlakka 2001, 178). Toisaalta taas liiallinen suunnittelu, järjestyminen ja ylianalysointi voivat kiihdyttää hyvänkin idean. On parempi olla vähän sinne päin oikeassa kuin täsmälleen väärässä.

Sydänmaanlakka (2001) toteaa, että uuden tiedon soveltaminen käytäntöön on yksi tiedon johtamisen tärkeimmistä asioista. Yksittäisen työntekijän kyky ja halu oppia uutta sekä jakaa ja vastaan ottaa tietoa ovat hyvin olennaisia asioita. Myös henkilön kyky muuttua ja soveltaa tietoa ovat avainasemassa. Samat asiat koskevat myös tiimien toimintaa. Organisaation tulee luoda kulttuurilliset puitteet ja arvot tiedon johtamiselle. Tällaisia arvoja ovat muun muassa jatkuva oppiminen, avoimuus ja yksilön kunnioittaminen. Vuorovaikutteinen johtaminen, avoin ja epämuodollinen kommunikaatio, sekä runsas palaute ovat myös kulttuuriin liittyviä tekijöitä, joilla voidaan tukea tiedon johtamista (Sydänmaanlakka 2001, 164 – 165).

Valtaosa hyödyllisistä tiedoista on yrityksen työntekijöiden pään sisällä, minkä vuoksi tehokkaan tiimitoiminnan luominen onkin tärkeää. Tiedon liikkumiseen panostaminen ja tiimiverkostojen luonti saattavat olla tulevaisuudessa hyvin kehittyvien yritysten yksi tärkeistä menestystekijöistä. Uskommeko edelleen vanhaan sanontaan, että tieto on valta, eikä sitä kannata antaa pois. Tästä syystä yritysten suuri haaste on saada yksittäisen työntekijän tiedostettu tieto ja piilevä tieto jaetuksi koko yrityksen käyttöön.

Sydänmaanlakan (2001) mukaan parhaat käytännöt lähestymistapa tarkoittaa, että kerätään tietoa yrityksen omista toiminnoista, sekä niiden ulkopuolelta. Tämän kaltainen vertailutiedon kerääminen on yksi osa tiedon johtamista (Sydänmaanlakka 2001, 170). Etsitään parhaat toimintamallit esimerkiksi myyjien keskuudesta, dokumentoidaan ne, ja jaetaan kaikkien myyjien saataville. Toinen tutumpi termi ja vertailutapa on benchmarking, eli verrataan toiseen parempaan tai haluttuun hyvään lopputulokseen. Asiakas-tieto on yksi heikoimmin hyödynnetyistä tiedoista myyntiorganisaatioissa. Myyjät saattavat saada tällaista tietoa esimerkiksi tilastojen muodossa, mutta sitä ei hyödynnetä riittävästi.

Kolikolla on aina kaksi puolta, sillä jos tietoa yritetään johtaa liikaa, hallita tai vangita sitä, se muuttuu takaisin informaatioksi tai dataksi. Myyjille tuttu termi ylimyynti on sama kuin yliperusteltaisiin asioita. Perusteltaessa jotain asiaa punainen lanka ei saa hukkaa liikaa tietoon. Asiat on hyvä pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja kiteyttää ne mahdollisimman pitkälle. Asioiden kiteyttämisen taito on hyvin tärkeää, sillä muuten hukumme turhaan tietoon.

3.3 Laatu on yhtä kuin asiakastyytyväisyys

Hannukainen ym. (2006) kertoo, että laatu syntyy eri sidosryhmien ja henkilöstön välisestä kanssakäymisestä ja vuorovaikutuksesta. Laatu liittyy asiakkaan kokemukseen yrityksen myyjän tai muun henkilön kanssa. Laatu mielletään hyvinkin yksilöllisesti. Voi olla vaikea tietää mitä laatu on, mutta laadun puuttumisen monesti huomaa (Hannukainen 2006, 26). Liian usein myyntityö on tietystä henkilöstä, hänen taidoistaan ja motivaatiostaan kiinni. Myyntiyritysten tulisi luoda oma formaatti, eli tapa tehdä myyntiä. Hannukainen ym. (2006) toteavat, että asiakaskeskeinen laatukäsite pitää olla keskeinen osa nykyaikaista laatujohtamista ja liiketoiminnan erinomaisuuden tavoittelemista (Hannukainen ym. 2006, 30).

Hannukainen ym. (2006) toteavat, että yhdenmukaisuutta kehittämällä ja monistamalla parhaita toimintatapoja kasvatetaan tuottavuutta. Laatu voidaan jakaa pakollisiin ja haluttaviin laatukäsitteisiin. Pakollinen laatu tarkoittaa sitä, mitä kaikki tarjoavat, ja tämä on ikään kuin laadun perusstandardi. Usein näitä asioita pidetään itsestään selvinä mutta puutteet näissä asioissa ärsyttävät asiakkaita eniten. Haluttu laatu on asiakkaan toiveiden mukainen ja jopa odotuksia parempi laatu (Hannukainen ym. 2006, 26 – 28). Tällä pystytään erottautumaan kilpailijoista joksikin aikaa, kunnes he ovat kopioineet tämän toimintatavan. Tämän jälkeen täytyy jälleen parantaa omaa toimintaa. Ennen hyväksi koettu laatu voi muuttua ajan kuluessa pakolliseksi laaduksi. Tällöin aiemmin nautittu etu kilpailijoihin nähden on poissa.

Laatu tulisikin määritellä pitkälti asiakaslähtöisesti, sillä laatu on yhtä kuin asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyttä tulisikin mitata säännöllisesti. Kerran vuodessa voi olla liian harva mittausväli, jos tulokset eroavat paljon asiakkaan tarpeista. Mikäli alueellisia eroja on paljon, on todennäköisesti kyse alueen myyjän tavasta tehdä asioita. Myyjien erilaiset persoonallisuudet ovat yritysten suola mutta nämäkin persoonallisuudet pitäisi saada tekemään asioita, kuten on sovittu. Yrityksen tulisi selvittää mitkä ovat parhaat tavat tehdä haluttua strategiaa tukevaa jälkeä myyntityössä.

Aina pelkkä hyvä myynti ei riitä, sillä brändiä pitäisi rakentaa oikeaan suuntaan. Tarkastelua on tehtävä monipuolisesti, jotta löydetään oikeat tavat toimia. Hetkellinen hyvä myynti voi antaa vääränlaisen tyytyväisyyden tunteen. Asiakastutkimuksista voidaan saada selville, mitä asioita asiakas arvostaa ja millä on merkitystä. Asiakkaan antamaa

merkitystä asialle ei voi liikaa painottaa. Jos asia on hyvin hoidettu, mutta ei merkityksellinen, kyseiseen asiaan ei kannata laittaa panoksia. Vain jos asia on merkityksellinen, mutta huonosti hoidettu, niin silloin se on kriittinen menestystekijä, joka pitää hoitaa kuntoon ensi tilassa. Tällöin saadaan lisättyä asiakkaalle arvoa tuottavaa toimintaa ja vähennetään arvoa tuottamatonta.

Mercurin takin sales to a higher level -tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi myyntiorganisaatioiden kriittiseksi menestystekijäksi nousi myyntiprosessi. Jokaiselle myyntiprosessin vaiheelle tulee määritellä työvälineet, ohjeistukset ja valmentaa myyjät tavoitteiden mukaisilla taidoilla. Myyjissä on vahvoja persoonia eikä näitä persoonallisuuksia kannata lähteä muuttamaan. Työskentelytapoja tulee sovittaa enemmän yhteen ja haitallisia piirteitä vähentää.

Asiakaskokemus osana laadukasta myyntiprosessia

Asiakaskokemus alkaa jo ennen asiakastapaamista. Asiakkaalla on yleensä jonkinlainen mielikuva tai kokemus yrityksestä, mikä vaikuttaa siihen kuinka myyjään suhtaudutaan. Usein tällainen mielikuva on syntynyt markkinoinnin vaikutuksesta tai jonkun kollegan suosituksesta. Myyntikohtaamisessa muodostuvat ensimmäiset ostokokemukset ja mielikuvat joko vahvistuvat tai muuttuvat. Varsinainen asiakassuhde muodostuu vasta kun tilaus on annettu ja otettu vastaan myyjän toimesta. Ostokokemus alkaa vasta tästä aina tuotteiden toimitukseen ja jopa edelleen myyntiin loppukäyttäjälle saakka. Koko edellä kuvattu prosessi kasvattaa käyttökokemusta ja vaikuttaa mahdolliseen uusintaostoon. Asiakkaan kokemuksella on erittäin suuri vaikutus mahdolliseen asiakassuhteen jatkumiseen. Asiakaskokemus koostuukin monesta yksittäisestä asiasta.

Asiakkaan tunne vaikuttaa eniten ostopäätökseen. Jos brändi ei vaikuta positiivisesti asiakkaan tunteisiin, se on merkityksetön ja kauppaa ei synny. Sama toistuu myös kuluttaja-asiakkaan kohdalla aidossa valintatilanteessa. Näihin kokemuksiin päästään kiinni asiakastutkimuksilla tai asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Harvoin toteutetulla tutkimuksella ei päästä kovin luotettaviin tuloksiin, sillä asiakaskokemukset muuttuvat ajan kuluessa. Asiakaskokemuksen kehittämisellä kasvua ja kilpailukykyä, Questback 2013 tutkimuksen mukaan tästä syystä on siis pysyttävä asiakkaiden pulssilla koko ajan. Asiakaskokemusten merkityksen kasvaessa on olennaista kuunnella asiakasta heidän valitsemisissaan toimintamalleissa ja pyrkiä ymmärtämään niitä kohtaamisia, tunteita,

mielikuvia ja muita päätöksentekoon vaikuttavia asioita (Questback 2013, 5 - 8). Myyjien osuus on merkityksellinen, koska myyjät ovat markkinoinnin asialla vahvistamassa yrityksen ja edustamiensa brändien imagoa.

Questbackin asiakaskokemuksen kehittämällä kasvua ja kilpailukykyä muistion mukaan on hyvin olennaista tunnistaa oman liiketoiminnan ja yrityksen kriittiset asiakas-kohtaamispisteet. Tällaisia ovat muun muassa jaksotapaamiset ketjuvastaavien kanssa, alueellisten kauppiasrinkien tapaamiset ja päivittäiset yksittäisten merkittävimpien kauppiaiden tapaamiset. Näitä käyntejä tulisi mitata säännöllisesti ja johtaa tulosten perusteella oikeaan suuntaan. Tällöin yritys voi kehittyä ja muuttua toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten mukana (Asiakaskokemuksen kehittämällä kasvua ja kilpailukykyä, Questback 2013, 5 – 8). On kehitettävä mittarit, jolla näitä kriittisiä tapaamisia pystytään mittaamaan. Mikäli mittarit hälyttävät jonkin asian kohdalla, siihen tulee puuttua. Mittaamalla saavutetaan vain tieto mahdollisesta ongelmasta tai kehityskohdasta. Se voi vaatia strategian, taktiikan tai operatiivisen toiminnan muutosta. Tuloksista ei ole hyötyä, ellei niihin reagoida riittävän vahvasti. Positiivisuus on tätä muutosprosessia johdettaessa avainasemassa.

Negatiivisistakin palvelukokemuksista ja reklamaatiosta pitää oppia ja niihin pitää reagoida. Kaikesta voi oppia ja lähes kaiken voi tehdä paremminkin. Reklamaatioihin reagoidessa pitää olla nopea, sillä pitkittynyt reklamaation käsittely heikentää mainetta nopeasti. Lyhyen aikavälin tarkkailussa reklamaatioiden hyvä hoito voi muuttaa kokemuksen jälleen astetta positiivisemmaksi. Pidemmällä aikavälillä negatiivisista kokemuksista johdetut muutostarpeet voivat vaikuttaa yrityksen toimintatapaan, prosesseihin ja aina strategiaan saakka.

Mercurin tutkimuksen mukaan toiseksi tärkeimmäksi kriittiseksi menestystekijäksi myyntiyrityksissä nousi ristiin myynti. Yrityksen organisaatorakenteen tulisi tukea ristiin myyntiä eri yksiköiden tai osastoiden välillä. Tällä tarkoitetaan yrityksen edun mukaista toimintaa, riippumatta kuka asiakkuudesta vastaa. Myös myynnin eri kerrosten yhteistyötä pitää kehittää parhaan lopputuloksen saamiseksi. Yrityksessä ei saa olla niin jyrkkiä rajoja eri toimintojen välillä, että siitä seuraa myynnin menetyksiä tai huonoa asiakaskokemusta. Tämänkaltaiseen jopa kulttuurilliseen ongelmaan yrityksen johdon tulee puuttua pikaisesti.

3.4 Laatujärjestelmät ja toimintamallit

Yrityksillä on mielenkiintoinen mahdollisuus osallistua laatuohjelmaan tai laatukilpailuihin, joita Suomessa järjestetään joka vuosi. Yrityksen toiminnan laatu saa ulkopuoliset arvioijat ja he raportoivat näkemyksistään ja antavat suositukset jatkosta. Hannukainen ym. (2006) luettelevat kahdeksan laatukeskuksen laatukilpailun arvoasteikosta poimittua kriteeriä ja laatuperiaatetta, joita kehittämällä organisaation laatuksikulttuuri voi parantua; tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, jatkuva oppiminen ja parantaminen sekä innovatiivisuus, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, kumppanuukseen kehittäminen, yhteiskunnallinen vastuu (Hannukainen ym. 2006, 75).

Henkilöstönkin laatua voidaan mitata. Helpoin tapa on arvioida mitä työntekijä saa aikaan, jolloin työntekijöitä saadaan verrattua toisiinsa. Jotkut yritykset jopa mittaavat työntekijöidensä muutakin kuin ammatillista osaamista, kartoittaakseen henkilöstön osaamispotentiaalia. Eniten henkilöstön laatuun vaikuttaa henkilön halu käyttää osaamistaan. Tähän käyttöhaluun taas liittyy useita erilaisia asioita. Voidaan jopa puhua asenteesta, sillä asenne on aina tulkitsijansa näköinen. Laatu tuo lisäarvoa sekä asiakkaalle että yritykselle.

Eräs kauppias neuvoi myyntimiehiä kysymään itseltään muutamaa asiaa, ennen kuin tulevat kauppaan myyntikäynnille. Parantaako asia asiakastyytyväisyyttä, tuoko asia lisää myyntiä tai onko sillä muuta lisäarvoa, parantaako se tehokkuutta tai tuoko se katteellisempaa myyntiä. Pelkkä myynti ja liikevaihto eivät enää välttämättä riitä, vaan käynnin lisäarvo pitää miettiä myös enemmän laadun kautta.

Yrityksissä ilmi tuleviin ongelmiin puututaan liian myöhään, jolloin ongelmat pääsevät kasvamaan suuriksi. Pienikin asia voi kasvaa haasteelliseksi, vaikka se olisi helposti ratkaistu, mikäli siihen olisi puututtu riittävän ajoissa. Liiallinen kiire on yrityksissä useimmin kuultu selitys, miksi asiaan ei ole puututtu. Kilpinen (2008) toteaa, että aikaansaaminen hukkuu monesti kiireeseen. Saatetaan ylpeillä kiireellä ja tuntea siitä mielihyvää. Usein tällainen henkilö tekee kyllä paljon, mutta väärä asioita tai puuhaa paljon, mutta saa aikaan vähän. Tällaisella ihmisellä juuri kiire estää häntä löytämästä parempaa ratkaisua. Ollakseen luova ja aikaansaava täytyy ehtiä ajatella asioita, joita on tekemässä.

Asioiden priorisointi helpottaa kiirettä tai sen tuntua. Priorisoinnin avulla pystyy miettimään, mitkä asiat oikeasti vaikuttavat ja ovat merkityksellisiä oman työn kannalta. Karsimalla turhat toimet omasta työstä, saa oikeasti aikaa sellaiselle työlle, jolla pystyy tekemään tavoitteiden mukaisia toimia. Tavoitteiden kautta toimimalla pystyy toteuttamaan ja vaikuttamaan strategian jalkautumiseen.

Laatumalli käytännön työssä

Hyvänä esimerkkinä laadun kehittämiseksi on erään virvoitusjuomayhtiön Suomeen luotu Perfect Store -laatukonsepti. Tämä konsepti räätälöitiin Suomeen silloisen kilpailutilanteen mukaisesti. Edustajilta vaadittiin raportointia asiakaskohtaisesti noin viidestätoista eri laatutekijästä. Raportointi suoritettiin älypuhelimella heti asiakaskäynnin jälkeen ja tulokset lähetettiin myynnin esimiehelle työviikon päätteeksi. Raportoitavia asioita oli esimerkiksi tuotteen sijoittelu suhteessa sen hetkiseen markkinajohtajaan. Tuotteen piti löytyä kyseisen markkinajohtajan tuotteen vierestä. Tämän asian toteutuksessa vaaditusti myyjä merkitsi rastin toteutunut sarakkeeseen ja sai pisteen jokaisesta rastista. Muita esimerkkejä on hintataso haluttuun vaihteluväliin, kylmätila juomaosastolla, sijoittelukorkeus ja muun muassa tuotteen markkinointimateriaalin käyttö. Edustajat alkoivat hankkia näitä pisteitä kauppakohtaisesti, ja pisteiden kertymistä ja toimipaikkojen kehittymistä seurattiin viikkotasolla. Tähän pistejärjestelmään luotiin myyjille tavoitteet sekä portaattainen palkitsemisjärjestelmä.

Yhdellä alueella uusi edustaja oli huolissaan heikoista myynneistään. Edustajaa ohjattiin keskittymään toimintamallin mukaiseen kehittämiseen eli pisteiden hankkimiseen päivittäisessä työskentelyssä. Edustaja pyrki siis kehittämään kohta kohdalta toimipaikkoja, jotta kustakin toimipaikasta tulisi mahdollisimman monta osatekijää eli pistettä. Kun kaikki viisi haluttua laadullista osatekijää toteutui, toimipaikka oli niin kutsuttu Perfect Store. Myynti tulisi kehittämään sen mukaan, mitä enemmän pisteitä myyjä onnistuu hankkimaan. Kului reilu vuosi ja tämän kyseisen edustajan alueen myynnit olivat nousseet keskiarvoa paremmaksi. Eli keskittymällä tarkoin valittuihin laatuvaatimuksiin, niiden säännölliseen raportointiin ja aktiiviseen palautteen antoon, on mahdollista kääntää myynnit kasvuun.

Vaadittavien kriteerien pitää olla oikeat ja tarkkaan harkitut. Parhaat käytännöt ja keinot tulee implementoida päivittäiseen työntekoon. Myynnin johdolla on tässä ohjauksessa suuri vastuu. Jotta uusi malli tai formaatti saadaan toimimaan, sen käyttöä pitää seurata. Mitä tiheämmin näin tehdään sitä varmemmin saadaan tuloksia aikaan. Aluksi tulokset voivat tulla pisteiden keräämisestä, mutta riittävän usein toistettu pisteiden parannus alkaa näkyä myyntiluvuissa. Myös mahdollinen myyntikilpailu tai bonus voi olla sidottu tähän laatujärjestelmään tai toimintamalliin. Yrityksen keskijohdon sitoutumisella asiaan ja sen kannustamisella työntekijöiden suuntaan yritys toteuttaa strategiaa lähes huomaamattaan, koska kyseinen pisteytysjärjestelmä on luotu brändiä rakentavien ja myyntiä tukevien elementtien pohjalta.

3.5 Raportointi ja palaute

Useissa yrityksissä palautejärjestelmien kehittäminen on usein laiminlyöty tai on yksipuoleisesti keskitytty taloudellisten tunnuslukujen tutkimiseen. Ihan yhtä tärkeää kuin tavoitteiden asettaminen, on myös tulosten seuranta ja palaute. Yritysjohdon tulee saada raporttia muistakin asioista kuin vain myynneistä. Suunnitelman ja lopputuloksen välissä on monta vaihetta. Näihin välillä tapahtuviin asioihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös päivittäisjohtamisessa.

Raportointi saatetaan kokea turhaksi ja työllistäväksi, sekä välillä myös epäluottamukseksi työntekijää kohtaan. Yrityskulttuurissa on puutteita, jos raportointi koetaan pahaksi. Raportointi on tehdyn työn tuloksen julkistamista työntekijän suunnalta. Myynnin johdon tulisi aina palata palautteen muodossa raportin tulokseen.

Palautetta on usein molemminpuolisesti liian vähän ja palautteen sisältö voi olla liian kulmikasta tai liian ympäripyöreää. Palautteen pitää olla asiallista, olennaista ja rakentavaa molemmin puolin. Yksilöity palaute on työntekijälle äärimmäisen tärkeää. Kehityskeskustelun oheen on hyvä tuoda lisäksi mahdollisesti asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset, koska siinä on palaute myös asiakkaan näkökulmasta. Rakentavan palautteen antaminen vaatii myös vastapuolelta sosiaalisia taitoja. Mikään ei ole motivaation kannalta parempi kuin onnistuneesta suorituksesta saatu palaute. Se on todiste henkilön tai tiimin kyvystä vastata haasteisiin. Hyvä lopputulos innostaa tekijöitä jatkamaan ja kannustamaan muita pyrkimään samaan. Oikea hetki tuloksen esiin nostoon on usein heti

tuloksen synnyttyä, mutta toisinaan kannattaa kiinnittää asiaan myönteistä huomiota jo ennen kuin lopputulos on aivan valmis. Hyvät tulokset ja positiivinen vire luovat onnistumisen kulttuuria.

Oppimisen yksi tärkeimmistä lähtökohdista on palaute. Palautteella on merkitystä niin yritykselle kuin työntekijällekin. Suomessa yrityksillä on liian vähän käytössään hyviä palautejärjestelmiä. Oppiminen ja palaute liittyvät voimakkaasti toisiinsa. Kehityskeskustelut ovat yksi edellä mainituista palautejärjestelmistä. Asiakastyytyväisyystutkimus kerää palautetta toisesta näkökulmasta. Vielä kun saadaan palaute kollegalta, voidaan puhua jopa 360 asteen palautteesta. Tällöin palautetta tulee monelta kantilta ja saadun informaation perusteella pystytään paremmin pureutumaan oppimis- ja kehityskohtiin. Osaamisen merkitys kasvaa koko ajan ja juuri tästä syystä sitä tulisikin systemaattisesti mitata. Toimiva ja säännöllinen palaute on yksi tärkeimmistä ja parhaista johtamisen keinoista. Palautteesta on kirjoitettu kymmeniä oppaita, joten tiedon puutteesta se ei ole kiinni.

Balanced Scorecard

Useassa yrityksessä ei seurata kuin taloudellisia tunnuslukuja. Tällöin yrityksen muiden prosessien kehittyminen voi jäädä vaillinaiseksi. Monessa menestyvässä yrityksessä on alettu seurata taloudellisten mittareiden ohella asiakastyytyväisyyteen, sisäisiin prosesseihin sekä henkilöstön osaamiseen ja tyytyväisyyteen liittyviä mittareita. Balanced scorecard -mallin mukainen mittaristo on yksi hyvä esimerkki tällaisista mittareista. Kaplan & Norton (2007) toteavat, että tämä kyseinen mittaristo esiteltiin julkisesti ensimmäisen kerran vuonna 1992 heidän itsensä toimesta. Balanced scorecard-mittaristo perustuu selkeään strategian kuvaukseen ja sen avulla mittaristo voidaan kytkeä johtamisjärjestelmiin. Tavoitteena on yhdensuuntaistaa kaikki toiminnot strategian mukaiseksi (Kaplan & Norton 2007, 292).

Tässä mittaristossa yrityksen toimintaa tarkastellaan neljältä kantilta; prosessit, asiakastyytyväisyys, taloudellinen tulos sekä oppiminen ja innovointi. Taloudellisten lukujen mittaamisen lisäksi pitäisi mitata myös muita yrityksen kriittisiä tekijöitä, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä tai toimitusvarmuutta. Näihin neljään osioon haetaan yrityksen kriittisimmät menestystekijät ja niistä lähdetään selvittämään, mitä olennaista asiaa tulisi mitata. Nämä mitattavat asiat ovat usein aineettomia ja siksi välillä hankalasti ar-

votettavia. Selkeä mitattava arvo on asiakkaalle toimitettujen tuotteiden toimitusvarmuus. Mittariin johdetaan tavoite asiakkaan vaatimuksista sekä yrityksen omasta varmuusvarasta. Esimerkiksi jos asiakas vaatii minimissään 95 prosentin toimitusvarmuutta, yritys määrittää tavoitteekseen 2 prosentin varmuusvaran, eli tavoitteena on 97 prosentin toimitusvarmuus. Mikäli tämä tavoite ei täyty, on löydetty selkeä kehityspaikka, jonka ratkaisu auttaa yritystä parantamaan toimintaansa.

Tätä mittaristoa suosittelemme ainakin testaamaan, sillä jo kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja sen ympärillä käytävät keskustelut ovat hyödyllisiä yrityksille. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei välttämättä ole mietitty yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ollenkaan. On keskitytty siihen, että saadaan työt suoritettua määrättyssä aikataulussa muista asioista sen tarkemmin piittaamatta. BSC- mallin avulla organisaatio voi saada paljonkin uutta näkökulmaa yritystoiminnan kehittämiseen. Kaiken mittaamisen jälkeen täytyy vielä todeta, että mittariston osoittamiin kehityskohtiin pitää reagoida, jotta hyötyä saavutetaan.

3.6 Oppiva ja muutoskykyinen yritys

Sydänmaanlakka (2001) toteaa oppivan sekä muutoskykyisen yrityksen pystyvän havainnoimaan muutostarpeen hyvin varhaisessa vaiheessa. Sen pitää pystyä oppimaan nopeammin kuin kilpailijaorganisaatio ja viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin sen kilpailijat (Sydänmaanlakka 2001, 51). Erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tämä etu pitäisi pystyä käyttämään tehokkaammin hyväkseen. Maailma muuttuu ympärillämme vaikka emme itse muuttuisikaan. Tämä totuus ajaa monet yritykset ongelmiin. Pitäisi pystyä kehittämään toimintatapoja ja prosesseja sekä oppimaan uusia asioita.

Sydänmaanlakan (2000) mukaan jos pystymme oppimaan ja muuttumaan omaehtoisesti, voimme hallita muutosprosessia. Jos taas muutos tapahtuu ympäristön muuttuessa, ollaan pahasti tuuliajolla. Ihmisillä on luontainen taito välttää suuria muutoksia ja siksi toistamme samaa kaavaa vuodesta toiseen. Jotta yrityksellä olisi mahdollisuudet tehdä hallittuja muutoksia niiden täytyy olla hyvin suunniteltuja ja vielä paremmin toteutettuja. Muutos lähtee yksittäisen työntekijän tiedoista, taidoista ja asenteista. Seuraavaksi muutoksen tulee koskea tiimien käytöstä ja lopuksi koko yrityksen toimintaa (Sydänmaanlakka 2000, 66 – 69).

Yritysten olisi kehitettävä kykyä havaita heikkoja signaaleja ja reagoida myös hitaisiin muutoksiin. Nopeat muutokset ovat paremmin havaittavissa, joten ei parane jäädä kehityksestä jälkeen. Erilaiset aivoriihet Tenojoen nuotioilla luovat epävirallisen, mutta kehitettävän ympäristön keskusteluille. Yksi hyvä tapa saavuttaa nopeita ja merkittäviä muutoksia on tietoisuuden tason nostaminen. (Sydänmaanlakka 2000, 69). Tietoisuuden tason nostaminen tulisi tapahtua kaikilla yrityksen organisaatiotasolla. Tieto pitää pysyä sisäistämään ja soveltamaan päivittäiseen tekemiseen, jotta se voi johtaa laadukkaampaan lopputulokseen.

Osaamisen kehittämisellä on entistä vahvempi yhteys yrityksen strategiaan. Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen (EK:n henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2009) mukaan, tutkintoon johtamaton luokkamuotoinen tai verkko-oppimisena toteutettu koulutus oli kaikkein eniten käytetty osaamisen kehittämisen muoto. Palauteprosessi ja perehdytys koettiin tutkintoon johtamattoman koulutuksen jälkeen tärkeimpinä keinoina oppimisen kehittämisessä (EK:n henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2009, 11 - 12). Yleiset koulutukset, johon osallistuu koko organisaatio, eivät ole hyötysuhteeltaan kovin hyviä. Jatkossa tulisi suosia enemmän myyjien henkilökohtaisia koulutuksia. Kun myyjät osallistuvat ympäri Suomea erilaisiin koulutuksiin, myyjät verkostoituvat muiden yritysten henkilöiden kesken. Näissä tapahtumissa kokemuksia jaetaan ja niistä opitaan. Oman yrityksen yleiskoulutuksella ei tällaista etua saavuteta. Myöskään oman yrityksen niin kutsutut paremmin tietävät eivät pääse vaikuttamaan haitallisesti koko yrityksen ilmapiiriin.

Yhteiskuntamme tukee myös aikuisopiskelua. Valitettavan usein opetettava tieto on liian yleisellä tasolla olevaa keskustelua ja yleensä vanhentunutta ollakseen merkittävää yrityksen suorituskyvyn kannalta. Kilpinen (2008) toteaa, että oppimisen tulisi perustua henkilökohtaisiin tarpeisiin ja jopa persoonallisuuksiin. Jokaiselle työntekijälle pitäisi luoda oma henkilökohtainen kasvupolku, jolla kehittymiseen yrityksen pitää tarjota mahdollisuuksia oman tarpeen ja kehitystilanteen pohjalta. Yrityksessä hyvin koulutetut työntekijät kelpaavat kyllä muillekin työnantajille ja näin ollen koulutusten tuoma hyöty voi valua pois yrityksestä. Nämä koulutukseen laitetut rahat eivät valu täysin hukkaan, sillä yrityksen maine työnantajana kasvaa ja rekrytointimaine paranee (Kilpinen 2008, 155). Yrityksissä tulisi huomioida työtyytyväisyys nykyistä paremmin, jotta osaamisvuotoa ei pääsisi tapahtumaan hyvien työntekijöiden keskuudessa.

Organisaation tärkeimmät oppimistaidot

Sydänmaanlakka (2000) toteaa, jotta organisaatio pystyisi kehittymään jatkuvasti, tulee sen tunnistaa tärkeimmät oppimisen taidot. Se, kuinka hyvin yritys pystyy sisäistämään tiedot ja soveltamaan käytäntöön paremmin kuin kilpailijat, tulevat ratkaisemaan kilpailun. Systeemiajattelulla tarkoitetaan erilaisia asioita ja sitä, kuinka ne linkittyvät ja vuorovaikuttavat toisiinsa. Meidän on opittava hahmottamaan monimutkaisiakin kokonaisuuksia. Meidän tulee hallita asioita myös oman ehkä kapeamman työnkuvamme ulkopuolelta. Sisäiset mallit ovat puolestaan asioita, joiden mukaan yrityksessä käyttäytetään ja suhtaudutaan tiettyihin tilanteisiin. Nämä mallit ovat usein tiedostamattomia vanhoja rutiineita, joiden varassa on toimittu. Tällaiset mallit voivat tehokkaasti estää uudistumisen. Tästä syystä nämä ajattelu- ja toimintatavat sekä niiden oikeellisuus pitää toimia myös nykyisessä tilanteessa. Yrityksen kulttuuri ja arvot ovat tärkeässä roolissa sisäisiä malleja tunnistettaessa. Strategisella oppimisella tarkoitetaan johdon ja entistä enemmän koko henkilöstön kyvykkyyttä tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja ja hahmottaa uusia asioita. Näiden asioiden pohjalta voidaan kehittää organisaation strategiaa ja toteuttaa tarvittavat muutokset nopeasti (Sydänmaanlakka 2000, 54 – 57).

Kuten jo aiemmin todettiin, palaute on kaiken kasvun ja kehityksen edellytys nykymaailmassa. Palautetta tulee hakea usealta eri suunnalta, eikä sitä tule pelätä, vaikka se ei miellyttäisikään. Mikäli palautetta ei haluta kerätä ja kuulla, on syytä miettiä miksi näin on. Palautteessa löytyy usein punainen lanka kehityskohtiin. Palautteen perusteella yritys löytää oppimisen kannalta tärkeitä kehityspaikkoja. Älykkäässä organisaatiossa on paljon aktiivista vuoropuhelua yli osaston rajojen. Kukin voi tuoda keskusteluihin omia näkemyksiä. Yhteinen näkemys yleensä syntyy näiden keskusteluiden pohjalta. Keskustelut pitää pystyä käymään rakentavassa hengessä, jotta niistä syntyy jotain riittävän laadukasta lopputulosta. Tällaiset keskustelut auttavat löytämään uusia mahdollisuuksia ja tukevat oppimista.

Sydänmaanlakan mukaan tärkeää itsensä johtamisessa olisi keskittyä oleelliseen ja nähdä todellisuus selvästi. Valitettavan usein todellisuus nähdään kuitenkin liiaksi omien puolueellisten lasien läpi (Sydänmaanlakka 2000, 158 – 160). Yksittäisen työntekijän kehittymisen kannalta merkityksellisiä ominaisuuksia ovat muun muassa oma sitoutu-

minen työtä kohtaan, oma-aloitteisuus, omien kehityskohteiden tunnistaminen sekä jatkuva kehittymisen ylläpitäminen. Työntekijän jatkuva kehittyminen omassa työssään ei välttämättä riitä. Työntekijän tulee pystyä toimimaan myös pienryhmissä ja tuoda oma panoksensa myös ryhmän työhön. Tiimeissä oppiminen mahdollistaa uudenlaisen näkökulman hankinnan ja näin tuo lisäarvoa oppimiseen. Oikeankokoisen ja rooleiltaan selkeän tiimin muodostamiseen tulee paneutua, jotta hyödyt saavutetaan.

4 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtamisen vaikutus nykyhetken työelämään on kiistatta kasvanut eikä sen vaikutusta strategian jalkauttamisessakaan voi sivuuttaa. Kirjallisuuden mukaan työntekijöiden hyvä itsensä johtaminen näkyy selvästi yrityksen tuloksissa. Olivat tulokset sitten mittauksia työilmapiiristä, osaamisesta tai myynnin kasvusta. Monet ihmettelevät mitä itsensä johtaminen oikein on. Itsensä johtamisen voidaan sanoa olevan kokoajan käynnissä oleva ihmisen henkilökohtainen uudistumisen ja oppimisen prosessi (Sydänmaanlakka 2006, 6-7).

Itsensä johtaminen viisaasti alkaa usein vasta kriisin kautta, koska ihminen ei monesti-kaan ymmärrä omaa parastaan, kuin vasta silloin kun asiat ovat jo pielessä tai menossa pieleen (Sydänmaanlakka 2006, 73 -75). Pääasia kuitenkin on, että ihminen joka ilman kriisiä tai kriisin seurauksena ymmärtää omaa parastaan ja alkaa kehittää ja muuttaa asioitaan kohti parempaa itseään. Voidakseen johtaa itseään on tehtävä matka itseensä ja tunnistettava omat kehittämisen kohdat sekä tehtävä itsensä tietoiseksi muutostarpeistaan. Kuten Sydänmaanlakka (2006) kirjassaan kertoo; omaa tietoisuutta pitää kehittää hyvinkin syvällisesti ja laajasti, käytännön kautta. Itsensä johtajuutta voi kehittää vain tekemällä oikeasti asioita sen eteen, pelkkä luettu kirjatieto ei tuo tuloksia. (Sydänmaanlakka 2006, 273).

Viisaan itsensä johtajan voidaan sanoa ymmärtävän itseään. Kun ymmärtää itseään, todennäköisesti tekee myös asioita, joiden katsoo vaikuttavan positiivisesti omaan itseensä. Sydänmaanlakka (2006) toteaa kirjassaan, että ihmisen tulee keskittyä kokonaiskuntoisuuteensa, joka koostuu henkilökohtaisesta uudistumisesta, kehittymisestä ja omasta tehokkuudesta huolehtimista. Pitää pyrkiä kehittämään ja huolehtimaan myös henkisistä, fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista ominaisuuksista sekä ammatillisesta kunnosta. Näiden ominaisuuksien kehittäminen, toteuttaminen sekä niistä huolehtiminen tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti on viisaasta itsensä johtamista (Sydänmaanlakka 2006, 6 -7).

Itsensä johtamisessa tieteellisen teorian pohjalta voidaan nostaa esiin isompia kokonaisuuksia, kuten omien ajatusten johtamista kohti parempaa itsensä johtamista, työhallinnasta kokonaisvaltaiseen elämänhallintaan, motivoinnista tietoiseen ihmisenä kasvuun sekä positiivisesta ajattelusta ja asioihin suhtautumisesta. Osa-alueina ovat myös

oman älykkyyden kehittäminen ja onnen ja onnellisuuden merkitys sekä pyrkimys viettämään mahdollisimman paljon aikaa onnellisessa tilassa (Sydänmaanlakka 2006, 34).

Itsensä johtaminen osaksi yrityksen koulutusohjelmaa

Hyvinvoiva ihminen oppii ja haluaa oppia uusia asioita. Itseään kehittävä, hyvinvoiva ihminen on myös työssään tehokas. Näiden asioiden seurauksena voidaan todeta, että hyötyjiä on muitakin työntekijä itse. Positiivinen vaikutus on yleensä koko organisaation laajuinen, varsinkin jos yritys tukee ja tekee asioita työntekijöiden henkilökohtaisten taitojen kehittämiseksi. Juuri tämän vuoksi yrityksen kulttuurin tulisi tukea työntekijöitään osa-alueilla jotka vaikuttavat itsensä johtamisen taitoihin. Itsensä johtaminen on noussut merkittäväksi tekijäksi myös yritysten koulutuksissa. Sydänmaanlakka (2006) toteaa, että parempi työntekijöiden hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen edesauttavat myös yritysten tavoitteiden saavuttamista. Uupuminen työelämässä on kasvanut, minkä takia itsensä johtamisen taidot ovat entistä merkityksellisempiä työssä hyvinvoinnin kannalta (Sydänmaanlakka 2006, 16).

Yrityksissä työntekijöiden ongelmana on, että harvoin kehdetaan tunnustaa omaa osamattomuuttaan tai tietämättömyyttään. Tietämättömyyden taakse on helppo piiloutua, mutta se ei saa jäädä pysyväksi olotilaksi. Pitää ymmärtää, että kouluttautumista ja taitojen kehittämistä tehdään juuri näiden heikkouksien parantamiseksi. Täytyy myös ymmärtää, miksi yritys kouluttaa ja pyrkii kehittämään työntekijöiden ammattitaitoa. Älykkäät työntekijät ymmärtävät oman parhaansa ja hyödyntävät koulutuksista saatavan hyödyn.

Älykkäät yritykset tukevat työntekijöitään johtamaan itseään paremmin muillakin keinoin. Esimerkkiyrityksissä on viikoittain erilaisia henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tapahtumia. Työpaikoilla järjestetään esimerkiksi erilaisia urheilu- ja ravintotietouteen perustuvia tapahtumia ja infotilaisuuksia työajalla. Työntekijät voivat oman halunsa ja tarpeiden mukaan osallistua tapahtumiin. Ammattikirjallisuutta voi ostaa työpaikan laskuun, minkä lisäksi työpaikoilla on pienimuotoinen kirjasto mistä saa lainata haluamaansa kirjallisuutta. Kirjallisuus on monimuotoista, mutta suurelta osin sellaista, minkä voidaan katsoa kehittävän työntekijän ammattitaitoa. Myynnin johdon näkökulmasta yritys tekee paljon toimia työntekijöiden itsensä kehittämisen vahvistamiseksi. Valitettavan usein nämä mainitut toimet jäävät myyntiorganisaatioissa

vain johdon, keski johdon ja toimistonväen eduiksi. Työnantajan tulisi myös huomioida alueelliset myyrintekijät, koska liikkuvan työn vuoksi he eivät hyödy eduista. Työnantajan tulee markkinoida paremmin työntekijöiden hyvinvoinnin eteen tekemiään asioita, jotta työntekijät oikeasti huomaavat nämä edut.

4.1 Uuden oppimisen hyöty

On hyvin yleistä, että työpaikoilla ei uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen kiinnosta ihmisiä. Joillain työpaikoilla mielletään, että työnantajan järjestämät koulutukset ovat turhia ja hyöty koulutuksesta jää yritykselle. Syitä tähän lienee monia ja syyt ovat usein alakohtaisia. Selkeimpänä syynä kuitenkin esiin nousee se, että työntekijät eivät ymmärrä mahdollisuuksiaan kehittyä ammatillisesti, eivätkä he myöskään huomaa itsensä kehittämisen näkökulmaa. Koulutukset mielletään vain ajanhaaskaamiseksi eikä olla valmiita tai haluta kasvaa ja kehittyä. Toisaalta, työpaikoilla saatetaan olla periaatteellisesti kaikkea uutta sekä muutosta vastaan vallitsevan kulttuurin takia. On selvää, että koulutuksista hyötyy yritys sekä työntekijä. Viisas työntekijä ymmärtää, että oma osaaminen on ainoa todellinen työsuhdeturva, mikä hänellä on (Sydänmaanlakka 2006, 228 - 230). Osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä työpaikoilla nousussa oleva trendi. EK:n tutkimuksen mukaan, tavoitteena yrityksillä on oppiva organisaatio, jossa jokainen työntekijä on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki (EK, henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2009). Jos työpaikka ei järjestä koulutuksia, kaikki voi itsenäisesti opiskella ja kehittää itseään. Lopulta ihminen on kuitenkin itse itsestään vastuussa.

Työnantajan vastuulla on kertoa selkokielellä ja yksinkertaisesti, miksi mitään toimia ja koulutuksia tehdään. Tällä keinolla se varmistaa, että henkilökunta on tietoinen koulutuksen toivotuista vaikutuksista ja sen merkityksestä työntekijän omaan työhön ja ammattitaitoon. Pelkkä tuote ja brändi eivät pelkästään riitä yrityksen erottautumiseen markkinoilla, vaan sen tekevät osaavat työntekijät. Kun yritys varmistaa henkilökunnan ymmärtävän koulutuksen tavoitteet ja merkityksen, on työnantaja varmistanut ainakin osin koulutuksesta saatavan hyödyn. On siis hyvin merkityksellistä yrityksen kannalta, kuinka ajatus kouluttautumisesta myydään työntekijöille. Koulutukset eivät ehdottomasti ole vain yrityksen etu, vaan ennen kaikkea paikka yksilön ammattitaidon ja ammatillisen osaamisen sekä yleisen näkemysellisyiden kehittämiseen.

Palauteskeskustelu koulutuksesta on yksi keino, jolla yritys varmistaa koulutuksen tuoman vaikutuksen yksilötasolla. Koska yritys panostaa kouluttautumiseen, on sen hyvä myös vaatia ja varmistaa henkilökunnaltaan, että koulutuksesta saatu tieto ja ideat siirtyvät käytännön tekemiseen. Kirjoittajan esimerkkiyrityksessä koulutuksesta saatava hyöty yksilötasolla on varmistettu siten, että kerran viikossa seuraavan vuoden ajan kaikki työntekijät täyttävät Internet-pohjaista lomaketta. Lomakkeeseen on kirjoitettu koulutuksessa tehtyjen päätösten pohjalta kysymyksiä, joihin vastaamalla varmistetaan sovittujen asioiden sisäistäminen sekä käyttöönottoaminen päivittäisessä työssä. Yritys pystyy seuramaan yksilötasolla koulutuksen onnistumista, koska vastaukset tallentuvat yhteen paikkaan, josta kaikki yrityksen työntekijät voivat seurata omia sekä muiden tekemisiä. Julkiset tulokset luovat sisäistä painetta sovittujen asioiden tekemiseksi sekä luovat avoimuutta. Tällöin paine ei tule esimiehen suunnalta, vaan henkilökunta itse määrittää hyväksyttävän työn tason.

4.2 Oppimisen määritelmä ja tasot

Sydänmaanlakka (2000) toteaa, että oppiminen voidaan määritellä seuraavasti. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Oppimiselle voidaan määritellä tasot, joissa yksilö luulee tietävänsä, tietää ettei tiedä, tietää, ymmärtää, soveltaa ja kehittää (Sydänmaanlakka 2000, 31 -32).

Sydänmaanlakka (2000) toteaa, että yksilön oppiminen alkaa, kun hän tunnistaa, ettei osaa jotain. Pelkkä tiedon saanti asiasta ei takaa vielä mitään. Asia pitää pystyä sisäistämään eli ymmärtämään. Kun ihminen todella ymmärtää mistä asiassa on kyse, pystyy hän aloittamaan sen soveltamisen käytäntöön. Kun pystyy kehittämään soveltamaansa tietoa, on oppimisen ylimmällä tasolla (Sydänmaanlakka 2000, 31 – 32).

Sydänmaanlakka (2000) kertoo, että oppimista voi tapahtua monella eri tavalla, mutta on neljä tunnistettavaa oppimistyyppiä, joista ensimmäinen on reagoiva oppiminen. Reagoivassa oppimisessa ihminen oppii kokemuksestaan ja toimii todennäköisesti eri tavalla vastaavan tilanteen uudelleen kohdatessaan. Ennakoivassa oppimisessa pyrimme ennustamaan kuinka tulee käymään ja tekemään johtopäätöksen sen mukaisesti. Englantilaisen professori Reg Revansin kehittämässä oppimistyyllisä toiminta ohjaa oppimista

(Sydänmaanlakka 2000, 32 – 37). Lääkärikoulutuksessa hyödynnetään tätä oppimismallia, jossa opiskelijoille annetaan ongelma, johon he etsivät ratkaisumallin. Kyseinen ratkaisumalli toimii yritysten myyntikoulutuksissa hyvin, koska se on hyvin käytännönläheinen ja helposti käyttöönotettava malli. Kyseenalaistavan oppimisen mallissa kokenut ja näkemyksellinen työntekijä pystyy kehittämään laajankin toimintamallin paremmaksi. Työntekijä toimii tällöin osin intuition varassa.

Intuitio ohjaa ihmisiä usein alitajuisesti toimimaan jollakin tavalla. Ihminen on aivoissaan työstänyt vaihtoehtoja läpi, ehkä jopa tietämättään. Omassa käytöksessämme tunnistamme tämän siitä, että jokin asia vaan tuntuu oikealta, ilman sen parempia perusteita. Kun ihmisellä on hyviä näkemyksiä, hänellä on jo todennäköisesti jonkinlainen tuntuma siitä, mistä voisi syntyä jotain hyvää. Jokainen meistä käyttää intuitiota monta kertaa päivässä. Harvoin kuitenkaan tiedostamme sitä, koska se on niin automatisoitu toimintatapa.

Sydänmaanlakka (2000) lainaa kirjassaan Peter Honeyta ja Alan Mumumfordia, jotka ovat myös kehittäneet oman mallinsa oppimistyyleistä. Heidän mallissaan ihmiset jaetaan neljään perustyyppiin. Nämä mallit ovat; aktiivinen osallistuja, harkitseva tarkkailija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja (Sydänmaanlakka 2000, 38 – 41). Joissain yrityksissä on tutkittu näitä mainittuja malleja oppia asioita, jotta osataan kertoa asiat oikealla tavalla kullekin työntekijälle.

Eräässä yrityksessä kehitettiin tilanhallintamallia, joka implementoitiin välittömästi toimintaan. Aamupäivän aikana koulutuksessa käytiin teoria läpi, minkä jälkeen työntekijät jaettiin tiimeihin. Tiimin jäsenille annettiin tehtävät omaan oppimistyylin perustuen. Oppimistyyli oli selvitetty aiemassa koulutuksessa. Myöhemmin iltapäivällä tehtiin tiimeissä kaksi tällaista toteutusta todellisissa asiakkaissa. Iltapäivän päätteeksi käytiin tiimien kesken palautekeskustelu kuinka käytännön toteutus sujui. Käytännössä kaikkien erilaisten oppimistyylien edustajat oppivat tästä tilanhallintamallista omilla tavoillaan. Tämä tilanhallintamalli otettiin erinomaisen hyvin käytännön työhön mukaan.

Sydänmaanlakka (2000) toteaa, että oppimisen tiellä on myös esteitä. Työntekijät saattavat nähdä maailmaa varsin kapea-alaisesti. Asioita ei ymmärretä tai haluta ymmärtää, muuta kuin omalta kantilta. Asiaan liittyvän kokonaisuuden parempi avaaminen voi auttaa tällaista työntekijää ymmärtämään. Joillakin meillä saattaa olla liian vahva oma

mielipide ja näkemys, mikä haittaa uuden oppimista. Tällaisen henkilön työstämiseen tulee varata aikaa, koska prosessi voi olla pitkä. Osa työntekijöistä saattaa myös pelätä epäonnistumista niin paljon, että uuden asian käyttöönottoaminen viivästyy. Tällaiset työntekijät tarvitsevat tukea asian läpiviemiseksi esimieheltään tai kokeneemmalta kollegaltaan. Toisaalta taas osa työntekijöistä ei saa aloittamiaan asioita päätökseen vaan ovat jo uuden asian kimpussa ennen kuin edellinen tehtävä on saatettu loppuun. Heiltä puuttuu työstään johdonmukaisuus ja kyky toimia tavoitteen vaatimalla tavalla. Työntekijälle tulee asettaa selkeät vaatimukset ja rajat. Työntekijä tarvitsee myös tukea kesken työtehtävän. Puuttumalla näihin mahdollisiin oppimisen esteisiin jo ennalta voidaan välttyä ongelmien suurenemiselta (Sydänmaanlakka 2000, 41 - 44).

4.3 Työssä oppimisen malli

Hannukainen ym. (2006) toteavat, että perinteinen koulutus ja kurssimuotoinen kehittäminen eivät tuota tulosta toivotulla tavalla. Osaamista tulisi kehittää 70- 20- 10 - säännön mukaan. Työssä tulisi oppia 70 prosenttia kokonaisoppimisesta ja 20 prosenttia oppimisesta tulisi saada erilaisten valmennusten ja itseopiskelun avulla. Perinteisen koulutuksen tulisi käsittää noin 10 prosenttia kehittämisen panostuksesta. Perinteisen koulutuksen tulee tukea suoraan työntekijän asiantuntijuutta omassa työtehtävässä määritellyn osaamispolun mukaisesti (Hannukainen ym. 2006, 269).

Työssä oppimisen mallissa suunnitelmallisuus ja asioiden ennakointi ovat päivittäisen tekemisen perusta. Hyvin suunniteltu on vanhan sanonnan mukaan puoliksi tehty. Työntekijöille tulee olla selvää, mikä tehtävä heillä on ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tavoite on kehittymisen ja kasvamisen kannalta olennaisin asia. Työntekijällä tulee olla tarvittava osaaminen sekä mahdollisuus saada jatkuvasti rakentavaa palautetta. Rakentavan palautteen antaminen on tärkeää, koska sen vuoksi yksilöllä on mahdollisuus miettiä, miten oppia uusia asioita.

Sydänmaanlakka (2000) toteaa, että oman työn arviointi on oppimisen kannalta merkityksellinen vaihe. Yleensä jatkuva kiire on syynä, että suunnittelu jää puolitiehen. Omituloksien arviointi ja syyt tuloksiin ovat kriittisiä tekijöitä. Itsensä ja tulosten arviointi on hyvin tärkeää, koska sen pohjalta syntyy ymmärrys omasta toiminnasta. Oma toimintaa on helpompi kehittää ja arvioida, kun ymmärtää toimintansa syyt paremmin.

Kun asia ymmärretään, niin uuden toimintatavan soveltaminen on helpompaa. Opittuja asioita on hyödyllistä dokumentoida, jotta ne muistetaan myöhemmin. Dokumentoitu tieto on hyvä jakaa oman tiimin kesken sekä siirtää ja tallentaa yrityksen tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmissä on kaikki tieto heti saatavilla, mikä vuoksi tietojärjestelmän rooli yrityksen oppimisen kannalta on suuri. Yrityksen organisaatiorakenteen tulee tukea oppimista ja taata suotuisa ympäristö uuden oppimiseen. Yrityksen kulttuurin ja arvojen sekä henkilöjohtamisen tulee suosia oppimista, tulee se sitten työssä oppimisen tai koulutusten kautta. (Sydänmaanlakka 2000, 72).

5 MARKKINOINTI STRATEGIAN VARMISTAJANA

5.1 Markkinoinnin kasvava rooli strategiatyössä

Strategisista keskusteluista suurin osa käydään siitä miten tuotanto, logistiikka ja prosessit toimivat. Nämä ovat asioita, jotka eivät suoraan muuta asiakas- tai kassavirtojen määrää. Markkinoinnilla taas on suuri merkitys näiden edellä mainittujen asioiden onnistumiseen. Markkinoinnin tulisi kohdistaa toimiansa myös B to B- asiakkaiden suuntaan. Yrityksen on mietittävä miten voidaan vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin meistä yrityksenä. Tässä kohtaa asiakkaalla ei tarkoiteta kuluttaja-asiakasta vaan esimerkiksi jälleenmyyjää tai kauppaketjua.

Nykyisin ei markkinointi pelkästään loppukäyttäjiä kohtaan riitä, vaan markkinointia pitää kohdistaa myös yrityksen asiakkaisiin eli useassa tapauksessa ketjunohjaukseen. Vaikka yrityksen tunnettuus ja brändin arvot olisivat hyviä kuluttajatutkimuksissa, pitää muistaa että ketjunohjauksessa on tietyt henkilöt ja instanssit, jotka päättävät, pääseekö tuote ketjun valikoimaan ollenkaan. Nämä pitää pystyä vakuuttamaan, jotta tuote voi ylipäättään saada valikoimaluokituksen ketjussa. Markkinointi voi olla keino saada jake-lua tuotteelle näin oligopolistisessa markkinassa kuin Suomen päivittäistavarakaupassa. Yrityksen tekemät voimakkaat markkinointitoimenpiteet lisäävät kuluttajapainetta kauppaketjuille, jolloin tuotetta ei voi sivuuttaa valikoimia suunnitellessa. Markkinoinnilla on suuri merkitys tämän kaltaisen pääoman luonnissa myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi jos yritys kasvaa toimialallaan nopeimmin, pitää tämä tieto pystyä luotettavasti todistamaan ja markkinoimaan omille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Muun muassa Kauppalehdestä ja Taloussanomista löytyy artikkeleita parhaiten kehittyvistä yrityksistä ja toimialoista. Muutkin mahdolliset yhteistyökumppanit haluavat olla tällaisessa kasvussa mukana.

Asiakkuudet ovat nykyisin ja lisääntyvässä määrin myös markkinointikanavia. Toivola (2010) toteaa markkinoinnin ja myynnin kulkevan käsi kädessä. Markkinointi suunnittelee ja myynti toimii niin, että yritysten tavoitteet toteutuvat. Myynti saattaa olla yrityksen vaikein, mutta tuloksenteon kannalta olennaisin toiminto (Toivola 2010, 242). Yhteistyökumppaneilla on omia medioita sekä varsin pitkälle vietyjä markkinointitoimenpiteitä. Näihin osallistumalla yrityksen on mahdollista päästä syvemmälle asiakkaan arvoprosesseihin. Tässä markkinointi ja myynti ovat pitkälle yhdistettyä. Markkinointi

ja myynti ovat valitettavan usein vielä erillisiä funktioita. Markkinointiosasto tulisikin yhdistää myynnin alle yhdeksi kiinteäksi osa-alueeksi, jotta synergiaedut olisivat merkittävämpiä ja toiminta asiakkaan suuntaan joustavampaa. Näin parannetaan strategian jalkautusmahdollisuutta merkittävästi.

Teknologinen kehittyminen, kaupan ketjuuntuminen ja kuluttajan mediakäyttäytyminen ovat muuttaneet markkinointia rajusti. Markkinointi lisääntyy sähköisessä mediassa ja perinteiset menekinedistämistoimet myymälöissä vähenevät. Kauppaketjujen yhdenmu-
kaistaminen ja tilanhallinnan tarkempi ohjaus vähentää markkinoinnin työkalujen käyt-
tömahdollisuuksia myymälöissä. Näin ollen myös brändiä määrittävät tekijät myymä-
löissä tasapäistyvät kuluttajan silmissä, koska esimerkiksi näkyvyyselementtejä on tule-
vaisuudessa merkittävästi vähemmän.

5.2 Markkinointi kiteyttää asiakashyödyn

Toivola (2010) toteaa, että markkinoinnin tulee seurata oman tuotealansa kilpailua, markkinakehitystä ja pitää myyjät tietoisena näistä asioista. Kilpailevien tuotteiden tar-
kastelu, benchmarking ja kilpailijoiden ominaisuuksien erittely tuotekehityksen kanssa
ovat tärkeä osa työtä (Toivola 2010, 242). Markkinoinnin tulisi olla tuotesuunnittelussa
nykyistä voimakkaammin mukana. Ei riitä, että markkinointi tulee mukaan vasta siinä
vaiheessa, kun tuotteen kaupallistamista mietitään vaan markkinoinnin tulisi pyrkiä oh-
jaamaan tuotekehitystä markkinoiden tarpeen ja kysynnän mukaan.

Markkinoinnin tulisi järjestää tuotteelle maistutusta ja testausta ennen varsinaisten tuo-
tepäätösten tekoa. Testausta ja maistutusta tulisi järjestää erityisesti asiakkaan suuntaan,
koska silloin asiakas pääsee vaikuttamaan tuotekehitysprosessiin. Liian usein lähes
valmis tuote esitellään markkinoille, mikä ei ole asiakaslähtöinen toimintatapa. Usein
tuotteen jokin ominaisuus kuten kilohinta tai pakkauksen ulkonäkö voivat ratkaista lan-
seerauksen onnistumisen. Markkinoinnin tulee ottaa kantaa myös palvelukonsepteihin,
sillä ne ovat suuri osa asiakaskokemusta ja ovat usein yrityksen näkyvin osa asiakkaille.
Myyjien käynnit asiakkailla ovat kriittisiä asiakaskohtaamispisteitä ja siksi kuuluvat
osaksi markkinoinnin työkenttää.

Kilpinen (2008) kertoo, että markkinointistrategia pitää saada käyttökelpoiseen malliin, miten se kiteyttää asiakashyödyn. Sama koskee koko yrityksen strategiaa. Ei riitä, että oma henkilökunta tuntee strategian. Strategia pitää viedä myös oman yrityksen ulkopuolelle. Yrityksen strategian paljastamista asiakkaille ei tulisi pelätä. Sen sijaan käytettävää taktiikkaa ei kannata paljastaa. Kun yritys saa ansaittua ihailua markkinoilla, yrityksen aineeton pääoma kasvaa. Tämä taas saa aikaa toimenpiteitä, joilla myynti käy. Kilpailijat eivät pysty kovin nopeasti kopioimaan strategiaa (Kilpinen 2008, 104 - 105). Ja vaikka pystyisivätkin kopioimaan, strategia on jo saattanut muuttua markkinatilanteen mukaan. Kun asiakas ymmärtää yrityksen strategian ja kokee myös saavansa siitä hyötyä liiketoimintaansa, on liiketoiminnan kehittyminen mahdollista ja strategian jalkautamisen mahdollisuudet paranevat.

5.3 Brändi on kilpailuedun kiteytys

Toivonen (2010) toteaa, että sana brand on alun perin ollut karjan tunnistamiseen tarkoitettu polttomerkki, joka on pysyvä. Tässä saattaa olla syy, miksi tämä polttomerkki on jäänyt nykykieleen kuvaamaan pitkäaikaista liike tuotemerkkiä eli brändiä. Brändi ei tarkoita pelkästään tuotemerkkiä tai logoa (Toivonen 2010, 246 - 247). Yritykset saattavat laskea markkinoille uuden tuotteen ja pitävät sitä heti brändituotteena. Näin asia ei kuitenkaan ole, ellei se sitten tule jo olemassa olevan brändin alle. Brändiä pitää rakentaa usein vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Brändin alle voidaan tuoda rinnakkaisia tuotteita ja pyrkiä hyödyntämään olemassa olevaa brändiarvoa. Toivola (2010) toteaa, että tuotteen täytyy pitää sisällään jotain todella haluttavaa tai sellaisia ominaisuuksia, joista kuluttajat ovat valmiita maksamaan. Ensikokeilun pitää lunastaa lupaukset, jotta uusintaosto on mahdollinen (Toivola 2010, 246 – 247). Palvelukonsepti voi olla mitä esimerkiksi brändin rakentamiskoneisto mikäli se saadaan toimimaan suunnitellusti.

Kilpisen (2008) mukaan markkinointi-ihmiset toimivat vanhan myytin mukaan. Brändiä tulisi rakentaa tarkasti, johdonmukaisesti ja menneeseen katsoen. Tämä myytti pitäisi pystyä haastamaan ja jopa kumoamaan. Brändi tarvitsee evoluutiota ja dynaamisuutta kehittyäkseen maailman muuttuessa. Brändin olisi tuotava esiin jotain odottamatonta ja yllätyksellistä. Asiakkaiden aikaa ei tulisi tuhlaa turhalla ja yllätyksettömällä kommunikaatiolla brändistä. Brändin oikeasti olennaiset ja erilaiset ominaisuudet pitäisi tuoda rohkeasti esiin kilpailijoihin verrattaessa (Kilpinen 2008, 89).

Toimenpiteet, joita tehdään brändin vahvistamiseksi, ovat samalla toimenpiteitä strategian saavuttamiseksi. Samankaltaiset tuotteet, kuten alkuperäinen brändi, eivät välttämättä tule menestymään markkinoilla. Tekemällä samoja asioita kuin kilpailijat, voidaan saavuttaa ihan hyvää liiketoimintaa, mutta tämä ei tuo kilpailuetua. Vähittäiskaupassa yleistyneet, yksinoikeudella tietylle toimijalle tehdyt niin kutsutut private label tuotteet, ovat yksi esimerkki tällaisesta liiketoiminnasta. Näihin private label tuotteisiin yhdistyy vielä brändi tuotetta selvästi kilpailukykyisempi hinta, joka johtuu usein suuremmista tuotantomääristä. Tavarantoimittaja voi tarjota tuotettaan tietyn toimijan private label tuotteeksi, esimerkiksi tehtaan koneiden tuotantokapasiteetin saattamiseksi täysitehoiseksi.

Kilpinen (2008) toteaa, että jos pystyy luomaan tuotteelle vahvan odotusarvon, saadaan vaikutettua sen arvon muodostukseen. Esimerkiksi edullista design-tason sisustamista, on huonekaluketju- Ikeaa kohtaan luotu odotusarvo. Ikean menestyminen johtuu siitä, että odotusarvo kiteyttää sen kilpailuedun, eli brändi ohjaa Ikean strategisia valintoja. Brändin tarkoitus on kasvattaa yrityksen taloudellista lisäarvoa olemalla erilainen kilpailijoihin nähden. Brändi on strategian toteutumisen vuoksi merkityksellinen, koska sen perusteella tehdään valintoja, miten yrityksen kilpailuetu erottuu muista kilpailijoista (Kilpinen 2008, 117 - 118).

Tuotteiden esillepano vähittäiskaupan hyllyissä on hyvä esimerkki brändin rakentamisesta. Markkinointiosaston tulisi luoda esillepano ohjeistus, miten tietyt brändituotteet kohtaavat kuluttajan myyntipisteissä. Tuotteet pitäisi esimerkiksi löytyä pääsääntöisesti aina tietynlaatuudesta paikasta, tietystä tuoteryhmästä, tietyltä korkeudelta ja tietyn hintavaihteluvälin rajoista. Eli kunkin tuotteen tulisi täyttää tietyt laadulliset kriteerit esillelaitosta. Tämän kaltainen ohjeistus tiloista on selkeä investointi brändin rakentamiseen. Brändit ovat tuloksentekovälineitä (Kilpinen 2008, 118).

Brändituotteista ollaan valmiita maksamaan selvästi korkeampia hintoja kuin tavallisesta tuotteesta. Brändituotteet saavat myös vähittäiskaupan ketjuissa helpommin tilaa, koska niillä on varmempaa tehdä taloudellisesti arvokkaampaa kauppaa. Helposti tehdään päätelmä, että minkä vaan tuotteen voisi hinnoitella kuten brändituote. Kuluttajat määrittelevät itse, mitä ovat tuotteesta valmiita maksamaan, Kuluttajat myös määrittävät nykyisin varsin paljon brändin imagoa. Jos brändi on hyvä, se puhuttaa positiivisesti ja taas päinvastoin. Mediaympäristö on muuttunut, koska lähes kuka tahansa voi olla krii-

tikko tai puolestapuhuja. Hyvä brändi luo pääsääntöisesti hyviä keskusteluja. Hyvän tuotteen ja brändin merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään.

5.4 Asiakaspalvelumallit

Parantainen (2008) toteaa, että markkinoinnin yksi päätehtävistä palvelukonseptissa on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa. Varsin usein törmätään myyjiin, joilta on vaikea ostaa mitään. Asiakas joutuu hankkimaan haluamansa tuotteet myyjästä huolimatta (Parantainen 2008, 38). Toimeksiantajayritysten suorajakelumalleissa on heikko tuottavuus. Suorajakelumalleissa asiakaspalvelu on nostettu jopa niin korkealle tasolle, että niistä saadut tuotot eivät riitä kattamaan kustannuksia. On siis mietittävä, mistä asiakas on valmis maksamaan enemmän ja mistä palvelun osista voisi luopua kokonaan tai ainakin muuttaa niitä merkittävästi.

Yrityksen kannattaa selvittää, kuinka sen brändi pärjää markkinoilla. Markkinoilla on yrityksiä, jotka tarjoavat myös alueellisia markkinatietoja, joita tulisi alueellisessa tekemisessä hyödyntää. Markkinatutkimuksista saa selville muun muassa kuinka brändi tunnetaan, koetaan yms. Näitä lukuja tulisi verrata markkinaosuuksiin joita on myös kaupan, jolloin saadaan selville teoreettinen kasvupotentiaali. Jos kokeilu ja tunnettuus ovat korkeat, mutta markkinaosuus alhainen, niin nopea johtopäätös on, ettei nykyinen operationaalinen toiminta riitä. Tarvitaan selvitystyötä, miksi luvuissa oleva ero on iso ja miten pitäisi toimia, jotta myynti kasvaisi odotusten mukaisesti. Tunnettuus kertoo markkinoinnin onnistumisesta kun taas markkinaosuudet myynnin onnistumisesta.

Parantaisen (2008) mielestä tehokkain myynnin menetelmä on edelleen henkilökohtainen myyntityö. Henkilökohtainen myyntityö on vuorovaikutteista ja hyvin paljon myyjästä riippuvaa. Hyvän myyjän ominaisuutena on, että hän pystyy poistamaan asiakkaan epävarmuutta ostotilanteessa. Myyjän olemus ja sanaton viestintä vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen heikentävästi tai vahvistavasti. Henkilökohtainen myyntityö on myös erittäin kallista. Siksi solmittujen kauppojen katteen tulisi ylittää myyjän kulut jollain aikavälillä. Kaikille asiakkaille ei välttämättä kannata edes myydä henkilökohtaisesti, ellei siitä ole muuta strategista hyötyä. Jos myyjän kulut ovat liian suuret, voidaan käyttää myös vaihtoehtoisia markkinointikeinoja, kuten kirjeet, mainokset, esitteet tai puhelinmyynti. Näiden avulla myyntipuhe on mahdollista välittää ostajaehdokkaille edulli-

semmin. Markkinoinnin ja myynnin ero tulee tässä hyvin esille, koska markkinoinnin sanotaan olevan monistettua myyntipuhetta (Parantainen 2008, 83 – 85).

Parantainen (2008) toteaa, että henkilökohtainen myyntityö kannattaa monimutkaisten, teknisten tai paljon arvoa tuottavien tuotteiden kohdalla. Edullisia helposti jaeltavia tuotteita ei pääsääntöisesti kannata myydä henkilökohtaisesti. Vaikka markkinointi- ja myyntipuhetta lähdetäisiinkin monistamaan, tällä ei tarkoiteta sitä, että se tulisi toteuttaa pelkällä myynninedistämismateriaalilla. Markkinointi ei tee myyntimiehistä tarpeettomia (Parantainen 2008, 84 – 85). Myyjät pitää keskittää niihin asiakkuuksiin, missä arvonnulominen onnistuu. On syytä huomioda, että jokainen palvelutoimitus on tärkeää markkinointia. Näistä käynneistä voi syntyä joko positiivisia, tai negatiivisia kokemuksia asiakkaalle. Asiakas arvioi myyntikäynnin aikana, miten hyvin mietityltä myyntikäynti vaikuttaa. Myyntikäyntiä ei tulisi suunnitella viime hetkellä asiakkaalle mentäessä.

Parantaisen (2008) mukaan jotkut myyjät ajattelevat, että huipputuloksia syntyy hänen omasta erinomaisuudesta ja loistavien yksilösuoritustensa ansiosta. Osin tämä voi olla totta, mutta todelliset ammattilaiset tunnistaa esimerkiksi urheilussa siitä, kuinka he harjoittelevat yhteispeliä jatkuvasti. Harva huipputason urheilija pärjää jalkapallokentällä yksin. Kaupallisella alalla tätä jatkuvaa harjoittelua voi verrata kouluttautumiseen ja oman työn suunnitteluun annettujen ohjeiden mukaisesti. Urheilussa tähdillä voi olla arvoa markkinointimielessä, mutta kuinka montaa myyntimiestä on mainostettu asiakkailla. Harvoin myynnissä nähdään tällaisia supertähtiä. Urheilussa on sääntönsä ja tähdetkin alistuvat näihin, samoin tulee myynnin supertähtien toimia. Tämä pelityyli tai asiakaspalvelumalli onkin tärkeää, koska se tarjoaa ryhmälle yhteiset pelisäännöt. Kun jokainen tuntee oman roolinsa asiakaspalvelumallin toteuttamisessa, tulokset voivat olla aivan toista luokkaa kuin parhaimpien supertähtien yhteenlasketut saavutukset olisivat (Parantainen 2008, 116 - 117).

Suorajakelupalvelumalli on ollut markkinoinnin työkalu, jolla on pyritty poistamaan asiakkaan epävarmuutta ja samalla markkinoimaan henkilökohtaisesti tuotteita. Tämä palvelumalli on ollut strateginen valinta jo pitkään. Olisi syytä arvioida, onko korkealle jalostettu asiakaspalvelumalli enää tarpeellinen, koska brändi on saavuttanut markkinoilla jo hyvän aseman. Tuottaako se enää sitä hyötyä mitä sen tulisi, tuotetaanko hyöty sopivalla kustannusrakenteella vai voidaanko vastaava hyöty saada tuotettua toisella

keinolla edullisemmin. Resurssien paremmalla kohdentamisella voidaan saavuttaa kannattavampaa liiketoimintaa tai mahdollistaa suurempi kasvu myynteihin.

Asiakkaan hyöty palvelumallissa

Palvelumallissa hyöty on eri asia kun esimerkiksi palvelun ominaisuus. Asiakasta kiinnostaa se, että palvelu toimii. Palvelun toiminta ei sinänsä ole tärkeintä, mutta sen tarvitsee tuottaa asiakkaan haluamia hyötyjä. Asiakas kuitenkin haluaa ansaita rahaa, vähentää riskiään, tehostaa toimintaansa, parantaa asiakastyytyvää ja saavuttaa toiminnalla selkeää lisähyötyä. Myyjät mieltävät, että asiakas ymmärtää tarjolla olevat hyödyt. Todellisuudessa asiakkaat eivät aina mieti tarjolla olevan ratkaisun kaikkia etuja tai eivät ole edes kiinnostuneita kuulemaan niistä.

Kovin usein esimerkiksi pienempien kauppojen tai horeca yrittäjien liiketoimintaosaaminen ei välttämättä ole kovin korkealla tasolla. Edelleen tehdään paljon päätöksiä parhaan arvion mukaan tai muuten ilman taloudellista perustetta. Hyvin suosittu ”stetson”-menetelmä on vieläkin käytössä, eli asiakas tekee päätökset ikään kuin vetäisemällä sen hatustaan. Asiakkaan saamat hyödyt tulisi pystyä perustelemaan vain muutamalla tärkeimmällä ydinajatuksella ja merkityksellisillä pääkohdilla. Esitys pitää olla tiivistetyssä muodossa, jotta sen vaikuttavuus on parempi. Asiakas uskoo ehdotukseen sitä enemmän, mitä paremmin hän ymmärtää palvelun ja tuotteen hyödyn. Asiakkaan valinnat voivat perustua myös periaatteeseen; ostan vain kotimaisia tuotteita, luomutuotteita tai suosin paikallisia tuotteita. Asiakkaan valintoihin saattaa vaikuttaa myös myyjästä kuullut hyvät suositukset sekä yrityksen arvostaminen. Asiakas voi tyytyä pieneenkin etuun tai maksaa jopa keskitasoa paremman hinnan, jos jokin hyöty on erityisen hyvä. Esimerkiksi tuotteiden palautusoikeus myymättömistä tuotteista voi olla tällainen. Valittavasti se on myös kallein mahdollinen tapa vähentää ostajan riskiä. Ainutlaatuisilla palvelun ominaisuuksilla voi siis olla huomattava merkitys, jos asiakkaalla on useita vastaavanlaisia tuotteita tarjolla.

Parantainen (2008) toteaa, että mikään tuotteen etu ei yleensä säily kovin pitkään markkinoiden ainoana. Samankaltaisten ja mahdollisten private label -tuotteiden valmistajat ilmaantuvat hyvin pian tarjoamaan tuotteitaan asiakkaalle ja jakamaan markkinoita. Tämän vuoksi tuotekehityksen on pystyttävä koko ajan aktiivisesti tuomaan uusia ideoita ja tuuteominaisuuksia. Hyvin suositeltava tapa on myös paketoita useita ominaisuuksia

sia (Parantainen 2008, 72). Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi palautusoi-
keus, poikkeuksellinen hinnoittelu tai muuten positiivisesti poikkeava kaupallinen esi-
tys.

5.5 Myyjät markkinoinnin asialla

Parantainen (2008) toteaa, että asiakas ostaa vain kokiessaan ostavansa turvallisim-
min. Jos asiakas pelkää tekevänsä virheen, hän jättää mieluummin ostamatta. Ostajan on
helpompi valita sopivasti rajatusta valikoimasta kuin kymmeniä sivuja pitkästä katalo-
gista. On hyvä muistaa, että ostajan mielestä asiat ovat niin kuin ne näyttävät olevan.
Hankalasti puhelimitse kiinni saatava myyjä voi olla riittävä syy olla ostamatta (Paran-
tainen 2008, 48 - 50).

Kun uusi kauppias haluaa hyviä kaupallisia tuotteita, hän kysyy ensimmäiseksi kollegal-
taan, osaisiko hän suositella hyvää toimittajaa. Hän haluaa kuulla suosituksia ja hyviä
kokemuksia. Parantainen (2008) toteaa, että referenssikuvaukset on kaupallistettu muoto
suosituksista tai tuloksista. Referenssikuvaukset ovat markkinointikäyttöön hyvin sopi-
via. Halutessasi vahvistaa referenssikuvauksesi tehoa, niin lainaa asiakkaasi suoria
kommentteja ja varusta esitteesi hänen valokuvallaan. Tähän tarvitset luonnollisesti lu-
van asiakkaaltasi. Autokauppias tietää, että jos hän saa epäröivän asiakkaan lähtemään
koeajolle, kauppa on taas askelman lähempänä. Sama kuvio toistuu palvelujen myyn-
nissä. Jos asiakas saa kokeilla palveluasi ja havaitsee sen hyväksi, ollaan lähellä kaupan
päättöstä. Markkinointiosaston tulisi tuottaa referenssejä myyjien tarpeisiin, eikä päin-
vastoin (Parantainen 2008, 54 – 55).

Myyjät eivät aina hyödynnä markkinoinnista saatavia mahdollisuuksia tehokkaasti.
Markkinointia ja brändin rakentamista ei suorittavalla tasolla ymmärretä riittävästi eikä
koeta hyödylliseksi, pikimminkin työllistäväksi. Markkinoinnin pitää tehdä lista mitkä
asiat on kerrottava asiakkaalle. Markkinoinnin tulisi tehdä enemmän yhteistyötä myyn-
tihenkilöiden kanssa, jotta molemmin puolinen luottamus ja asioiden ymmärtäminen
kehittyisi. Markkinoinnin pitää pystyä myös irtaantumaan muutamaksi päiväksi vain
myyjien käyttöön. Myyjillä saattaa olla välillä vaikeuksia tulkita markkinoinnin viestejä
ja ohjeita. Markkinointikieli tulisikin muuttaa sellaiseksi, että myyjät ja asiakkaat var-
masti ymmärtävät sen. Liian pitkät esitykset kadottavat punaisen langan ja asian olen-

naisuudet sekoittuvat suureen argumenttioksennukseen. Markkinoinnin tulisikin kertoa konkreettisesti ja riittävän kaupallisesti miksi mitäkin asiaa tehdään.

Myyjät eivät välttämättä osaa nähdä kuin välittömästi myyntiin vaikuttavat tekijät. Brändin rakentamiseen tarkoitetut elementit tuovat hyötyä pitkällä aikavälillä ja ovat sen vuoksi osa strategiaa. Markkinoinnin ja myynnin kokonaiskuva saattaa jäädä myyjiltä hämärän peittoon. Myynti on ehkä koko yrityksen herkimpiä osia. Myyjien kyky puhua ja käyttää oikeita argumentteja ovat korostuneessa roolissa. Asiakaskohtaamiset ovat alati muuttuvia aiheuttaen haasteita myyjille. Myyjien pitää silti pystyä muotoilemaan sanomisensa markkinoinnin ohjeiden ja asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. Myyjän tulee vakuuttaa erilaiset asiakkaat niistä lisäarvoista, joita myytävä tuote tai palvelu juuri hänelle tarjoaa. Yrityksen pitää varmistaa, että myyntiorganisaation taidot ja tiedot ovat ajan tasalla. Asiakaskäynti ei aina ole myyntiä, vaan esimerkiksi jonkin materiaalin toimittamista. Myyjän tulee varmistaa, että käynti asiakkaan luona on huomioitu ja asiat on tehty sovitusti. Asiakkaalle voi muuten jäädä mielikuva, että myyjä ei käynytkään vaikka lupasi. Pitää muistaa, että asiat ovat juuri niin, kuin asiakas luulee tai tuntee niiden olevan.

Markkinaosuuden kasvua haettaessa työkalujen tulisi olla kehitystä tukevia. Paperiset esitteet ja ilmaan piirtäminen ovat vanhanaikaisia myynnin työkaluja. Erilaiset tabletit ja älyratkaisut antavat modernia ja dynaamista kuvaa, sekä mahdollisesti takaavat markkinoinnin paremman hyödyntämisen. Myös pukeutuminen ja myyjän käytös ovat osa brändin rakentamista. Elinympäristömme digitalisoituminen ja teknologian nopea kehittyminen ovat lisänneet asiakaskohtaamisia. Tämä on myös muuttanut suhteutumista brändeihin. Jokainen meistä voi toimia tiedon tuottajana, jakelijana ja jopa kriitikkona. Kilpailun kiristytessä ja tuotteiden samankaltaistuessa on yhä haasteellisempaa erottua tuotteiden ja viestien joukosta.

Asiakaskohtaamisten pitää olla aitoja, laadukkaita ja henkilökohtaisia, jotta ne saavat aikaan halutunlaista käyttäytymistä. Kaupan osastonhoitaja, kauppias tai myymäläpäällikkö päättää kuinka brändi saa näkyä myymälässä, ellei sitä ole jo kaupan ketjutasolla määritelty. Kuluttaja on valmis maksamaan tuotteesta jotain, mutta myös ostoympäristö luo asiakkaalle arvoa ja vaikuttaa ostokokemukseen. Esimerkiksi laadukas myyntiesittely tai kylmälaite voi parantaa asiakkaan kokemaa arvoa. Ostokokemuksesta voi tulevaisuudessa syntyä myös merkittävä osa brändiä määrittävää kokonaisuutta.

Myyjän henkilökohtaisen käynnin merkitys korostuu siltä osin kun niitä vielä sallitaan. Vähittäiskaupan ketjut ovat jopa kieltäneet myyjien henkilökohtaiset käynnit kaupoissa. Myyjä on brändin viestintuoja ja osa brändi- mielikuvaa kaupan henkilökunnalle. Myyjä on vastuussa brändi- mielikuvan muodostumisesta ja siitä, että myyntistrategia toteutuu annettujen ohjeiden mukaisesti. Myyjän rooli on kaksijakoinen, toisaalta hän luo brändi- mielikuvaa kaupan ostajalle ja taas toisaalta myyntiesittelyllään myös kuluttaja-asiakkaalle.

6 YRITYKSEN TOIMINTA- JA KILPAILUYMPÄRISTÖ

6.1 Ketjuuntuneen päivittäistavarakaupan toiminta- ja kilpailuympäristö

Yrityksen toimintaympäristön tuntemus vaihtelee paljon päivittäistä myyntityötä tekevien kesken. Johdon ja keskijohdon toimintaympäristön ymmärrys on pääosin kohtuullisen hyvällä tasolla. Toimintaympäristön hyvä tunteminen ja aktiivinen seuranta ovat kaikille yrityksille välttämätöntä ja yksi liiketoiminnan perusedellytyksistä. Yritysten toimintaympäristö elää tällä hetkellä jatkuvassa muutoksessa. Yritysten tulisi vastata muutokseen päivittämällä omaa strategiaansa ja siirtämällä muutokset päivittäiseen tekemiseen. Strategian tarkastelujaksot eivät ole enää vuosien mittaisia vaan jatkuvasti päivitettäviä. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten, kehitystrendien sekä mahdollisten uhkien ja mahdollisuuksien analysointi on jatkuva prosessi.

Toimintaympäristöön liittyviä analyyseja ja mittauksia ei tehdä yrityksissä tarpeeksi usein. Analysointiin on tarjolla erilaisia työkaluja, joista tunnetumpia SWOT- analyysi ja benchmarking vertailut. SWOT- analyysin avulla voidaan arvioida muun muassa toimintaympäristöön liittyviä mahdollisuuksia, uhkia, vahvuuksia ja heikkouksia. Benchmarkissa verrataan omaa toimintaa kilpailijoiden parhaisiin käytäntöihin. Analyysin tietoja ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. Kauton, Lindblomin ja Mitrosen (2008, 57 -58) mukaan PESTE- analyysin avulla yritys pystyy arvioimaan laajemmin toimintaympäristöä. Analyysissa on viisi eri näkökulmaa, joista esimerkit suluissa; poliittinen (vero), taloudellinen (lama), sosiaalinen (työttömyys), teknologinen (toiminnanohjausjärjestelmä) ja yhteiskunnallinen (kestävä kehitys). Näiden tekijöiden lisäksi joissakin kauppayrityksissä otetaan mukaan kuudeskin tekijä eli asiakkaisiin ja heidän käyttäytymisessä liittyvien muutosten analyysejä (Kautto ym. 2008, 58).

Näitä analyyseja tekemällä ja tutkimalla voi markkinoilta löytyä uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi yritys, joka seuraa trendejä tai jopa heikkojakin signaaleja markkinoilla voi saavuttaa suuret tuotot olemalla edelläkävijä omassa tuoteryhmässään. Hyvänä esimerkkinä voi mainita karppauksen, johon ajoissa panostaneet yritykset tekivät tänä aikana isot myynnit. Muut yritykset tulivat markkinoille liian myöhään, jolloin satsaukset eivät enää tuottaneetkaan toivottua tulosta. Riskinä markkinoiden signaalien seurauksena ovat liian suuret panostukset väärään signaaliin.

Yrityksen kilpailuympäristöön kuuluvat asiakkaat, kilpailijat ja alihankkijat sekä tavarantoimittajat. Kilpailuympäristön tuntemus on merkittävä tekijä yrityksen onnistumiselle. Yrityksen johto ja keskijohto varmasti tuntevat kilpailuympäristön, mutta alueellisten myyjien kilpailuympäristön sekä kilpailijoiden tuntemus eivät ole kaikilla vaadittavalla tasolla. Yrityksen tulee jakaa tietoa ja kouluttaa alueellisia myyjäänsä, koska heidän tietoonsa ei aina päädy yrityksen ulkopuolelta saatava kilpailijatieto. Myyjät eivät ymmärrä asioiden syy-seuraus suhdetta riittävän hyvin. Yrityksen on perustellummin kerrottava miksi mitään asiaa tehdään ja mikä kunkin rooli siinä on. Myyjien saama tieto markkinoista ja kilpailijoista pitää olla riittävän yksinkertaisessa muodossa, jotta tiedon perille meno on taattu. Markkinatieto kentällä tapahtuvista asioista ja kilpailijoiden toimista on yrityksen kehityskohtien havaitsemiseksi äärimmäisen arvokasta. Tämän vuoksi myyjän pitää ymmärtää ja osata tulkita asioita työnsä hyödyksi. Myös tulevien kampanjoiden ja toimenpiteiden vuoksi kentältä saatu tieto on yritykselle arvokasta ja prosesseja kehittävää.

Päivittäistavarakaupan toimintaperiaatteita

Suomessa tukku- ja vähittäiskauppa toimii valtaosin tiukasti määritetyillä erilaisilla ketjukonsepteilla. Kautto ym. (2008) mukaan päätökset näissä ketjuissa tehdään ketjunohjauksessa, johon on keskitetty kaikki tiedonhallinta ja koko ostotoiminta. Ketjuliiketoimintamallin suurimpana etuna on toiminnan kustannustehokkuus (Kautto ym. 2008, 72). Kauppaketjujen asiakkaiden suuntaan tämä näkyy yhdenmukaisena kokonaisuutena ja toimintamallina paikallisessa marketissa. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa ketjuasiakkaiden toimintatapa ja heidän määrittelemät viitekehukset vaihtelevat voimakkaasti esimerkiksi S-ryhmän ja Keskon välillä. Tämä viitekehys, joka määrittää toiminnan rajat, pitää tuntea ja pystyä näkemään rajoitteiden takana mahdollisuuksia. Viitekehys on sama myös kilpailijoille ja kilpaileville tuotteille. Ketjuliiketoimintamalliin mukaan pääseminen vaatii yritykseltä ja tuotteelta selvää lisäarvoa. Lisäksi tuotteiden, pakkausten, myyntierin ja logistiikan pitää täyttää kauppaketjujen vaateet.

Vaikka teknologia ja logistiikka kehittyvät hurjasti, tämä asia ei välttämättä näy mitenkään loppukuluttajalle. Silti nämä asiat pitää hallita hyvin ja mielellään ensimmäisten joukossa, jotta niistä voidaan saada asiakassuhteeseen lisää merkitystä ja taloudellista hyötyä. Myös myyjien asiakaskäynneillä pitää todella olla lisäarvoa sekä asiakkaalle, että yritykselle. Esimerkiksi kenttämyynnin, markkinoinnin ja avainasiakaspäällikön

tulee tavoitella yhteisesti sovittuja asioita jonkun tietyn tuotteen tai asian kohdalla omassa toimessaan.

Kautto ym. (2008) mukaan kauppaketjujen tavararyhmähallinnan tavoitteena on tuottaa konseptin määritysten mukainen, asiakaslähtöinen, kiinnostava ja kilpailukykyinen ketjuvalikoima. Ketjujen keräämien tietojen ja tietojärjestelmistä saatavien tietojen avulla ja niiden perusteella luodaan valikoima kunkin tavararyhmä strategian mukaisesti eri ketjuille. Strategiassa määritellään muun muassa hinnoittelu- ja tilaratkaisut tuotteille. Ketjukonsepti tarjoaa lähtökohdat seuraaville liiketoimintaprosesseille: tavararyhmähallinta-, markkinointi-, osto- ja tilaus-toimitusprosessi (Kautto ym.2008, 26). Asiakkaan toimintaympäristön hyvä tuntemus on edellytys yhteistyön syventämiseksi sekä yhteisen liiketoiminnan kehittymiselle. Tulevaisuudessa esimerkiksi valikoimien jaksoaika-tilauja ei näkemyksemme mukaan ole, vaan tuotteita tulee ja menee joustavammin valikoimiin kun nykyään. Kauppaketjut pystyvät tulevaisuudessa reagoimaan nopeisiin sesonkeihin nykyistä paremmin.

Asiakkaan toimintaympäristössä myyjien kannalta suurimman muutoksen ovat aiheuttaneet kaupan ketjuuntuminen ja tilausjärjestelmien automatisoituminen. Myyjillä asiakkaiden järjestelmien ymmärtämättömyys ja vajaa tuntemus aiheuttavat haasteita yrityksen myyntiin. Asiakasrajapinnassa myyjän vaikutusmahdollisuudet ovat muuttuneet merkittävästi. Myyjien toiminta on osin muuttunut määrän myymisestä kaupan järjestelmien tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Tilausjärjestelmän ja tilanhallinnan linkittyminen toisiinsa ovat tuoneet uusia elementtejä myyjän työnkuvaan. Sellainen myyjä joka hallitsee ja ymmärtää näitä järjestelmiä, pystyy luomaan käynneillään lisäarvoa asiakkaille sekä omalle yritykselle. Koska järjestelmät eivät toimi täydellisesti, on myyjien osallistuttava järjestelmien ylläpitoon ja päivittämiseen käynneillään myymälöissä. Ilman järjestelmien aktiivista päivittämistä yritys voi menettää myyntiä ja järjestelmän virhe voi vaikuttaa negatiivisesti tilanhallintaan ja valikoimiin.

6.2 Päivittäistavarakaupan tulevaisuudenkuvia

Sandberg (2010) pohtii päättötyössään kaupan alan tulevaisuuden kuvia. Työssä esitellään 4 vaihtoehtoista tai toisiaan yhdistelevää vaihtoehtoa. Ensimmäisenä on teknologisesti yliverlainen päivittäistavarakauppa. Kaupassa automaatio on viety pitkälle ja kulluttajat tekevät itse osan kaupan nykyisistä tehtävistä. Toisena tulee paras tuotevalikoi-

ma, joka huomioi kulutustottumusten muutoksen ja kehityksen nopeasti. Kolmantena kuvana tulevat trendit ja signaalit. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi 2000-luvun alun verkokauppaa, joka oli heikko signaali mahdollisesta uudesta trendistä. Nykyisin se on megatrendi ja tähän liiketoimintaan ajoissa satsanneet toimijat ovat kehittyneet hurjasti ja tehneet merkittäviä tuottoja. Neljäntenä tulevaisuuskuvana nähdään mahdollisuuksien ja valintojen päivittäistavarakauppa, jossa kaupat voivat enemmän erikoistua johonkin tai ne voivat perustaa eri ruokavalioille jopa omia osastoja (Sandberg 2010, 30).

Sandberg (2010) toteaa, että mielenkiintoisia päivittäistavarakaupan näkökulmia voi syntyä myös uudenlaisesta vastuullisuuden aatteesta, jos asiaa katsoo hieman pidemmällä ajanjaksolla. Päivittäistavarakauppa voi jatkossa halutessaan perustaa päätökset muihinkin asioihin kun markkinaosuuksiin ja kannattavuuteen. Tämä taas aiheuttaa voimakkaita haasteita tavantoimittajille ja valmistajille. Ekologisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja kulttuurillisesti kestävämmät tuotteet ja tuotantotavat joutavat pois kauppojen hyllyiltä. Kauppa varmasti haluaisi olla tällaisessa kehityksessä edelläkävijän roolissa (Sandberg, 2010, 41). Tämä edellyttää läpinäkyvää pitkälle jäljitettyä ja valvotua toimintaa, jopa yhteisten toiminnanohjausjärjestelmien luontia kaupan kanssa. Eikä nämä kaupan mahdolliset vaateet tähänkään jää, sillä vastuullisuutta voi olla myös esimerkiksi konserniyritysten tuloksentelepaikat. Jäävätkö ison konsernin rahat kyseiseen maahan vai siirretäänkö ne johonkin toiseen edullisemman verotuksen maahan.

6.3 Toiminnanohjausjärjestelmät ja asiakastieto

Uudet tietojärjestelmät avaavat kokonaan uusia mahdollisuuksia markkinoille. Joitain asioita pystytään tekemään entistä nopeammin, tehokkaammin ja edullisemmin. Näiden järjestelmien haasteena ovat työntekijöiden rajalliset taidot ja uusien asioiden sisäistäminen. Elektroninen kaupankäynti on yksi esimerkki tällaisesta muutoksesta. Myös myyjien käytännön myyntityössä nykyaikaisen tekniikan mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Kauppojen tilausjärjestelmät ja organisaatioiden CRM- järjestelmät tulee ensin hallita kunnolla, ennen kuin niistä pääsee oikeasti hyötymään. Tieto on valtaa, sanoo vanha sanonta. Uusi sanonta tulisi kirjoittaa näin; vain jaettu tieto on valtaa. Monistettu oikea työtapo tai uusi parempi keino toteuttaa asiat paremmin luovat yrityksille paljon kaivattua kilpailuetua. Tästä syystä tieto pitää laittaa liikkeelle koko yrityksen hyödynnettäväksi, koska tiimit ovat yksi myyjien kanavista jakaa tietoa, esimiestensä ohella.

Kautto ym. (2008) toteavat toiminnanohjausjärjestelmien olevan liiketoimintaprosessien ohjausväline. Järjestelmät yhdistävät kaupan ja ketjun toiminnot tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa (Kautto ym. 2008, 166). Toiminnanohjausjärjestelmät yleistyvät vauhdilla, mutta ne eivät ole vielä arkipäivää kuin osassa isompia yrityksiä. Oman yrityksen ja sidosryhmien erilaiset järjestelmät aiheuttavat tehottomuutta. Esimerkiksi asiakkaan, logistiikkapartnerin ja oman yrityksen järjestelmät eivät keskustele keskenään, mikä hidastaa yrityksen prosesseja. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla yritys integroi toimintansa eri osa alueet yhdeksi reaaliaikaisesti toimivaksi kokonaisuudeksi. Toiminnanohjausjärjestelmä on yritykselle erinomainen työkalu, jonka avulla yritys mahdollistaa prosessien paremman onnistumisen. Järjestelmän avulla sama tieto on saatavilla yhtäaikaaisesti kaikilla tilaus-, toimitus- ja laskutustoimintaketjuun osallistuvilla. Toiminnanohjausjärjestelmästä on mahdollista tuottaa erilaisia raportteja päätöksenteon tueksi. Järjestelmän raporteista voidaan seurata kustannuksia, laatua ja pitkän tähtäimen suunnittelun kannalta tärkeää tietoa. Lisäksi tunnuslukujen ja kannattavuuden seuraaminen helpottuu reaaliaikaisuuden ansiosta. Toimintoketjussa oleva tieto on saatavilla koko organisaatiossa yhtäaikaaisesti. Vaikka toiminnanohjausjärjestelmät ovat yrityksille mittava investointi, investoinnin takaisinmaksuaika riippuu yrityksestä itsestään. Järjestelmät ovat räätälöityjä sekä joskus myös haasteellisia perustaa. Suurin vaikuttava tekijä investoinnin takaisinmaksun kannalta on, kuinka nopeasti yritys ymmärtää ja pystyy hyödyntämään järjestelmästä saatavaa tietoa

On olemassa hyvin paljon esimerkkejä, joissa teknologian kehitys on aiheuttanut haasteita myyntiorganisaatioissa. Järjestelmät uusiutuvat ja vaihtuvat jatkuvasti, mutta järjestelmäkoulutus varsinkin myyntityötä tekeville on vähäistä. Lisäksi yrityksen oman järjestelmän ymmärtäminen ja sieltä saatavan tiedon hyväksikäyttäminen omassa työssä on vaillaista. Yrityksen tulisi järjestää riittävästi tietoteknistä koulutusta tasaisin väliajoin järjestelmien päivittymisen sekä teknologian jatkuvan kehittymisen myötä. Yrityksen on koulutusten avulla varmistettava, että kaikilla on vaadittava perusosaaminen. Yrityksen tulee kouluttaa ja lisätä myynnintekijöiden ymmärrystä järjestelmistä, jotta kaikki ymmärtävät sieltä saatavan tiedon tärkeyden. Järjestelmästä saatavan tiedon pitää olla sellaisessa muodossa, että kaikki ymmärtävät tiedon hyödyn asiakkaissa. Ammattitaitoinen ja ajantasainen tai jopa reaaliaikaisen tiedon kanssa operoiva myyjä kehittää oman yrityksen sekä myös omien asiakkaidensa liiketoimea. Tällainen myyjä on asiakkaiden rajapinnassa hyvin tervetullut liikekumppani.

Teknologinen kehitys voi jatkossa ulottua tuotetta paljon pidemmälle. Kehittynyt teknologia voi mahdollistaa myös sen, että tuotteen pakkaus voi jopa lähettää asiakkaalle viestin, kun hän astuu sopivalle etäisyydelle ja kantaman päähän. Älypuhelimien uudet mahdollisuudet ja tuotteiden pakkausinfot voivat viestiä keskenään, esimerkiksi tietynlaista ruokavaliota noudattavalle kuluttajalle. Kassatoiminnot voivat jatkossa ase asettaa tuotteiden pakkauksille uusia vaatimuksia. Kun itsepalvelu lisääntyy, tuotteiden maksutapahtuman varmennus voi vaatia pakkaukselta joitain uusia teknologisia ominaisuuksia. Erityisesti nuorille rakennettavan brändin on hyvä olla uusien kehittyvien asioiden eturintamassa.

6.4 Asiakastiedon hyödyntäminen

Asiakastieto on yksi heikoimmin hyödynnetyistä tiedoista yrityksissä. Myyjät saattavat saada tällaista tietoa tilastojen muodossa, mutta sitä ei hyödynnetä riittävästi. Tällä hetkellä saatavilla oleva asiakastiedon määrä yrityksissä on mittava. Asiakastietoa on tarjolla eri muodoissa. Yrityksen omasta toiminnanohjausjärjestelmästä saatava asiakastieto on pystyttävä hyödyntämään paremmin, kuin myös asiakkaan tietojärjestelmistä saatavat tiedot. Yrityksen työntekijöistä kaikki omaavat jonkinlaista tietoa asiakkaista tai niin sanottua hiljaista tietoa asiakkuuksista. Myös ulkopuolisilta toimijoilta tai asiakailta on mahdollista hankkia mitattua ja tutkittua markkina- sekä kilpailijatietoa. Markkina- ja kilpailija-analyysit ovat välttämättömiä, koska ne kertovat oman yrityksen ja kilpailijoiden kohderyhmistä ja vahvuuksista oivallisella tavalla. Näistä saadut tiedot pitää hyödyntää viestimällä ne suoraan asiakkaalle.

Yrityksen johto voi käyttää strategisten päätösten tekemiseen tarkkaa ja ajantasaista informaatiota. Yritys pystyy tilaamaan ja ostamaan ulkopuolisilta toimijoilta mitattua markkinatietoa. Yrityksen on myös mahdollista tilata erilaisia yritykselle yksilöityjä raportteja markkinoista, kilpailijoiden markkinaosuuksista, tuoteryhmän sisällä kasvavista trendeistä tai vaikka koko kilpailuympäristön osalta. Ulkopuolelta ostetusta markkinatiedosta voi selvittää muun muassa oman tuotteen menestymisestä markkinoilla tai tuotteen kasvamisesta tuoteryhmän sisällä. Saatavana voi olla vaikka tietoa promootioiden toimivuudesta, hinnoittelusta tai tietoa eri jakelukanavista. Tietoa on saatavana myös kuluttajista, joiden käyttäytymisen pohjalta yritykset kehittävät markkinointitoi-

menpiteitään, tuotesuunnittelua ja kampanjoitaan. Kuluttajien motivaatioon, asenteisiin, käyttäytymiseen ja ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä pitää selvittää ja analysoida.

Yritys pystyy saamaan käsiinsä sellaista tietoa, mistä on oikeasti hyötyä asiakkaissa. Ulkopuolelta saatavan markkinatiedon avulla pystyy hyvinkin tarkkaan profiloimaan oman tilanteensa ja tekemään kehittäviä toimenpiteitä sen pohjalta. Mitattu markkinatieto pitää pystyä myös hyödyntämään asiakasrajapinnassa, koska tilattua tai ostettua tietoa ei ole kaikilla käytössä. Saatua tietoa pitää pystyä kertomaan asiakkaan suuntaan niin, että se saa aikaan halutun reaktion ja tuottaa lisäarvoa asiakassuhteelle. Ulkopuolelta ostettu markkinatieto voi olla raakaversiota eli dataa, tai tulkittu ja kiteytetty valmiiksi ymmärrettävään muotoon. Pelkät tilastot itsessään eivät ole minkään arvoisia, mutta siitä saatavan tiedon ja tulkinnan avulla voidaan kehittää yhdessä asiakkaan myyntiä.

Valitettavan usein viestin sisältö jää epäselväksi myyjälle. Markkinatiedon koostaminen ymmärrettävään ja käytettävään muotoon on yrityksen keski johdon tehtävä. Yksikin liiketoiminnan kehittymisen kannalta oleellinen tieto voi muuttaa koko asiakassuhteen merkityksen merkityksettömästä tärkeäksi. Yrityksen pitää ohjeistaa ja myydä tiedot ensin omille myyjilleen, jotta ne voivat muuttua työkaluiksi päivittäisessä työssä.

Erittäin merkittävää olisi selvittää asiakkailta, tehdäänkö oikeita asioita ja kokevatko asiakkaat tekemisen luovan lisäarvoa. Mitä pitäisi tehdä, jotta lisäarvo olisi parempi asiakkaan kannalta. Kun yrityksessä mietitään vastaavankaltaisia asioita, on suositeltavaa tutkia asiaa. Edullinen ja hyvin ongelmia esiin tuova tutkimus on esimerkiksi kuilu-analyysi. Analyysi tehdään yritys johdon määrittämien kysymysten pohjalta. Analyysissä kysytään asiakkaan toiveista työntekijää ja yritystä kohtaan sekä työntekijän suoriutumisesta työssä, sekä kysymyksiä miten yritys ja työntekijä ovat selvinneet asiakkaan silmissä. Tutkimustuloksesta saadaan hyvä työkalu työnantajalle, miten asiakas kokee asiat. Työnantajalla on tällöin lista asioista joihin tulee saada muutos, mikäli yritys haluaa kehittää toimiaan. Tutkimuksen avulla pystyy myös pureutumaan yksilöllisesti työntekijöiden kehittämisosa-alueisiin. Tutkimustulos ei ole tietenkään absoluuttinen totuus mutta suuntaa antava tulos, joka paljastaa ongelmakohtia sekä yksilö- että yritys- tasolla. Analyysistä käy myös ilmi asiat, joista on suoriuduttu hyvin, jolloin resursseja voidaan kohdentaa oikeisiin osa-alueisiin. Analyysi on hyvä palautteen antamistyökalu ja oivallinen mittari sekä työnantajalle että tekijälle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia keinoja, joilla yritys varmistaa strategian jalkautumisen. Tavoitteena oli tuottaa uusia ideoita ja näkökulmia strategian jalkauttamiseen onnistuneesti. Kuten johdannosta ilmenee, yritykset käyttävät valtavasti resursseja strategian suunnitteluun ja kehittämiseen. Strategia ei läheskään aina kuitenkaan implementoidu kunnolla eli jalkaudu päivittäiseen toimintaan halutulla tavalla. Pyrimme etsimään ratkaisuja tähän haasteelliseen tehtävään.

Opinnäytetyö koostuu mielestämme tärkeimmistä ja selkeimmistä strategian jalkautumiseen vaikuttavista osa-alueista. Merkittäviä kehittämisen kohteita löytyi useita. Lähtökohtaisesti strategian suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota siihen, että yrityksen johto kertoo strategian ydinajatuksen, suunnan ja kehittämisen painopisteet ymmärrettävästi ja kiteytetysti. Strategia tulee kertoa henkilökunnalle siten, että kaikki tunnistavat ja ymmärtävät oman roolin ja merkityksensä työssään ja sen vaikutuksen strategian jalkautumiseen.

Päättelimme myös, että yrityskulttuurin rooli strategiatyössä on erittäin suuri. Tämän vuoksi yrityksen johdon tulee olla hyvin tietoinen ja tarkka kulttuurista, sekä siitä miten sitä johtaa ja kehittää. Luomalla työntekijöiden itsensä johtamista suosiva kulttuuri ja muutenkin jatkuvaa oppimista suosiva yrityksen ilmapiiri, saa yritys työntekijöiden potentiaalin paremmin käyttöönsä. Lisäksi yrityksen ja työntekijöiden samankaltaisten arvojen kehittäminen ja näiden juurruttaminen kulttuuriin saa työntekijät sitoutumaan entistäkin paremmin työhönsä. Oppiva ja kehittyvä organisaatio luo ja kasvattaa yrityksen mainetta ja kilpailukykyä markkinoilla.

Itsensä johtamista ja yleisestikin kehittämistä suosivalla yrityskulttuurilla on merkitystä myös olennaisesti strategian jalkautumiseen vaikuttaviin muihin osa-alueisiin. Yrityksissä pitää olla strategiaa tukevat raportointi järjestelmät ja seurata muitakin asioita kuin vain taloudellisia lukuja. Yrityksen tulee seurata asioita myös tavoitteiden ja lopputuloksen väliltä. Yritysten tulee luoda työntekijöille strategiasta johdetut päämäärät ja tavoitteet heidän työnsä tueksi. Tavoitteet tulee olla selkeät ja ne tulee kertoa kiteytetysti ja perustellen, koska suurin ongelma on, että ihmiset ymmärtävät, reagoivat ja tulkitsevat asiat oman ajatusmaailmansa mukaisesti. Päivittäisjohtamisessa tulisi pyrkiä yhdistämään toimintatapoja strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

Markkinoinnin ja koko yrityksen strategia pitää saada käyttökelpoiseen malliin, miten se kiteyttää asiakashyödyn. Vasta kun asiakas ymmärtää tarjoavan yrityksen strategian ja kokee myös saavansa siitä hyötyä on liiketoiminnan kehittyminen mahdollista. Toiminta- ja kilpailuympäristöön liittyviä analyyseja ja mittauksia tulisi tehdä tarpeeksi usein. Näitä analyyseja tekemällä ja tutkimalla yritysjohto saa arvokasta tietoa päätösten tueksi. Suomessa tukku- ja vähittäiskauppa toimii valtaosin tiukasti määritetyillä erilaisilla ketjukonsepteilla. Tämä viitekehys, joka määrittää toiminnan rajat, pitää tuntea ja pystyä näkemään rajoitteiden takaa mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää uusia ideoita ja keinoja strategian jalkautumiseen. Olemme mielestämme löytäneet tavoittelemiamme keinoja ja tuoneet niitä esille koko työn ajan teorian tietoon reflektoiden. Emme voi sanoa, että olisimme löytäneet mitään täysin uutta ja mullistavaa. Kiinnittämällä huomiota edellä mainittuihin melko mittaviin asiakokonaisuuksiin kehitetään ja parannetaan mahdollisuuksia onnistua vaativassa strategian jalkautustyössä. Opinnäytteessä käsitellyistä laajoista asiakokonaisuuksista saadaan kustakin loistavia aiheita tuleviin opinnäytteisiin.

Haluamme kiittää lukuista joukkoa eri asemassa työskenteleviä ihmisiä arvokkaista tiedoista, jotka vahvistivat näkemyksiämme kyseisistä epäkohdista, joita opinnäytetyössä on käyty läpi. Lisäksi vielä täytyy kiittää strategia- ja johtamiskirjallisuuden kirjoittajia, jotka saivat kaapattua mukaan tähän mielenkiintoiseen maailmaan.

LÄHTEET

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.

Kaplan, R., & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä. Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja. Helsinki: WSOYpro.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum

Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri - selvitymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Laatu keskus.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaaminen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Analyse 2. 2013. Hyllyt haltuun. Luento 24.09.2013. Espoo: Analyse 2 Oy.

Asiakaskokemuksen kehittämisellä lisää kasvua ja kilpailuetua. 2013. Questback whitepaper. Luentomateriaali. Espoo.

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 22.4.2009. Helsinki.

Listen to your customer. 2013. Questback whitepaper. Company brochure. Espoo.

Sandberg, T. 2010. Minne menet kauppa? – Suomen päivittäistavarakaupan tulevaisuuden näkymiä 2030. Laurea ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

www.us.mercuri.net/ Mercuri, Sales to a higher level tutkimus 2012 (maksullinen tieto)

www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/henko_08_22042009.pdf

